



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados,
Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Maestría en Logística y Dirección de la
Cadena de Suministro

Propuesta de re-organización logística integral en una empresa de
clase mundial

Tesina que para obtener el Grado de Maestra en
Logística y Dirección de la Cadena de Suministro

Presenta

Elizabeth Cano Reynoso

Puebla, México.

Enero 2016



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados,
Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Maestría en Logística y Dirección de la
Cadena de Suministro

Se aprueba la Tesina:

Propuesta de re-organización logística integral en una empresa de clase
mundial

Comité de evaluación

Dr. Fernando Orue Carrasco
Director de Tesis

Dr. José Luis Martínez Flores
Asesor

Dra. Patricia Cano Olivos
Asesora

Puebla, México.

11 de Diciembre de 2015

Índice

Antecedentes del proyecto.....	6
Situación actual	8
Presentación del problema	10
Justificación del proyecto.....	12
Cronograma.....	16
Alcances y limitaciones del proyecto.....	17
Objetivo general y particularidades.	17
Marco teórico.....	18
Principios fundamentales de la administración.	18
Niveles en la administración.	19
Estructura de la organización.	22
Tramo de control	22
Organización funcional.	25
Líneas de mando.	26
Conceptos, funciones y roles.	26
Metas y objetivos	33
Desarrollo del proyecto.	33
Presentación y discusión de resultados	38
Reestructuración organizacional	38
Descripción de puestos.	44
Figura 13 Descripción de puestos coordinación de compras	59
Figura 14 Descripción de puestos coordinación de almacenes.....	68
Estableciendo una visión, misión y objetivos	85
Costo logístico	86
Conclusiones y recomendaciones.....	89
Reflexiones personales.....	89
Bibliografía.....	92
Anexos	94

Índice de figuras, tablas y anexos

Figura 1. Segmentos de negocio.....	6
Figura 2. Estructura organizacional año 2006	8
Figura 3 Estructura organizacional vigente	9
Figura 4. Rotación en las funciones logísticas	11
Figura 5 Puntaje por categoría en evaluación MMOG/LE	15
Figura 6 Tramos de control y niveles de administración	23
Figura 7 Fórmula de Graicunas.....	24
Figura 8 Organización funcional.....	25
Figura 9. Las 7 R's de la logística	32
Figura 10 Propuesta de estructura organizacional	39
Figura 11 Propuesta de estructura organizacional para la Gerencia de Cadena de Suministro	42
Figura 12 Descripción de puestos gerencia de cadena de suministro	50
Figura 13 Descripción de puestos coordinación de compras	59
Figura 14 Descripción de puestos coordinación de almacenes	68
Figura 15 Descripción de puestos coordinación de planeación	78
Figura 16 Descripción de puestos servicio al cliente.....	81
Tabla 1 Porcentaje del gasto en fletes con respecto a la venta	13
Tabla 2 Principios fundamentales de la administración.....	18
Tabla 3 Niveles en la administración.....	20
Tabla 4 Tabla comparativa de personal entre estructuras	41
Tabla 5 Posiciones existentes para funciones logísticas.....	42
Tabla 6 Posiciones propuestas para funciones logísticas	43
Tabla 7 Números de parte, clientes y materiales a nivel planta	43
Tabla 8 Gerencia de logística, respuestas a <i>check list</i>	44
Tabla 9 Gerencia de logística, descripción de puesto vigente	45
Tabla 10. Gerencia de logística, entrevista.	46

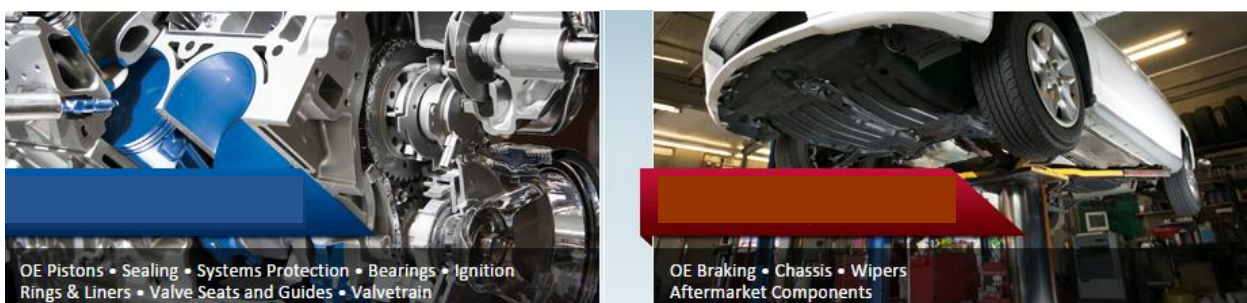
Tabla 11 Evaluación de la descripción de puestos vs. estudio de campo	47
Tabla 12 Personal de compras, respuestas a <i>check list</i>	54
Tabla 13 Funciones de compras, descripción de puestos vigente	55
Tabla 14 Funciones de compras, entrevista.	56
Tabla 15 Evaluación de la descripción de puestos vs. estudio de campo	57
Tabla 16 Personal de almacén, respuestas a <i>check list</i>	62
Tabla 17 Funciones de almacén, descripción de puestos vigente	63
Tabla 18 Funciones de almacén, entrevista.	64
Tabla 19 Evaluación de la descripción de puestos vs. estudio de campo	65
Tabla 20 Personal de planeación de materiales, respuestas a <i>check list</i>	71
Tabla 21 Funciones de planeación, descripción de puestos vigente.....	73
Tabla 22 Funciones de planeación, entrevista.	75
Tabla 23 Evaluación de la descripción de puestos vs. estudio de campo	76
Tabla 24 Costos logísticos	86
Anexo 1 Global MMOG/LE v4 Assessment Criteria Chapter 1.....	94
Anexo 2 Estructura organizacional actual por gerencia	95
Anexo 3 <i>Check list</i> para detección de capacidades y desarrollo.....	98
Anexo 4 Entrevista complementaria para detección de necesidades del puesto	99
Anexo 5 Descripciones de puestos vigentes para las funciones logísticas	101
Anexo 6 Nivel de dominio del idioma ingles	124

Antecedentes del proyecto

La empresa donde se desarrolla el presente proyecto es una compañía innovadora líder a nivel mundial con un volumen anual de ventas de \$7.3 billones de dólares, que provee productos innovadores y de alta calidad a fabricantes de automóviles, vehículos comerciales y de servicio pesado así como a los sectores de energía, aeroespacial, marino, ferrocarrilero e industrial. (Corporativo, 2015)

La compañía cuenta con dos segmentos de negocio (ver Figura 1) que son tren de potencia donde se diseñan y fabrican componentes del tren de potencia de equipo original y productos de protección de sistemas para aplicaciones automotrices, y el segmento de soluciones de componentes de vehículo, el cual vende y distribuye una amplia gama de productos a través de 20 marcas reconocidas en el mercado global.

Figura 1. Segmentos de negocio



Fuente: (Corporativo, 2015)

La planta que es objeto de estudio está localizada en la ciudad de Puebla y pertenece al segmento de tren de potencia. Esta localidad está dedicada especialmente a la manufactura de pistones para motor que se usan en distintas aplicaciones tales como vehículos, equipo y/o maquinaria pesada y algunas otras funciones especiales.

Como la mayoría de las empresas, además de las funciones principales correspondientes a la manufactura, la estructura estratégica de la empresa comprende también diversas funciones logísticas necesarias para la operación diaria como son: almacenamiento, abastecimiento de materiales, planeación de producción, tráfico y comercio exterior, almacén MRO, almacén de insertos, compras. Además se cuenta con otros departamentos de soporte como lo son recursos humanos, finanzas, calidad, facilidades e ingeniería por mencionarlos de forma general.

La empresa cuenta con más 1,300 trabajadores, de los cuales el 68% corresponde a personal operativo directo, el 24% son personal indirecto y un 8% los conforman los mandos medios y el *staff* organizacional.

Dentro de este 8% de empleados, están inmersos los responsables de las funciones logísticas que se realizan en la empresa con la finalidad de mantener las operaciones diarias en continuo movimiento y enfocadas a la satisfacción total de los clientes. Por tal motivo, la importancia de este proyecto recae en todas aquellas funciones de empleados directamente relacionados con la operación y gestión de la logística y cadena de suministro.

Partiendo de la estructura organizacional de la empresa, ésta ha sufrido diversas modificaciones desde el año 2006 a la fecha. Al ser el negocio principal la manufactura de pistones, la empresa se dividía especialmente en dos unidades de negocio las cuales son:

- Unidad de negocios 1 – aplicación gasolina
- Unidad de negocios 2 – aplicación para equipos pesados

Las áreas o departamentos de soporte que sustentan las operaciones de la empresa son las que principalmente se han visto modificadas con el pasar de los años y el incremento de necesidades. Para el año 2006, la estructura organizacional se mostraba de acuerdo con la Figura 2.

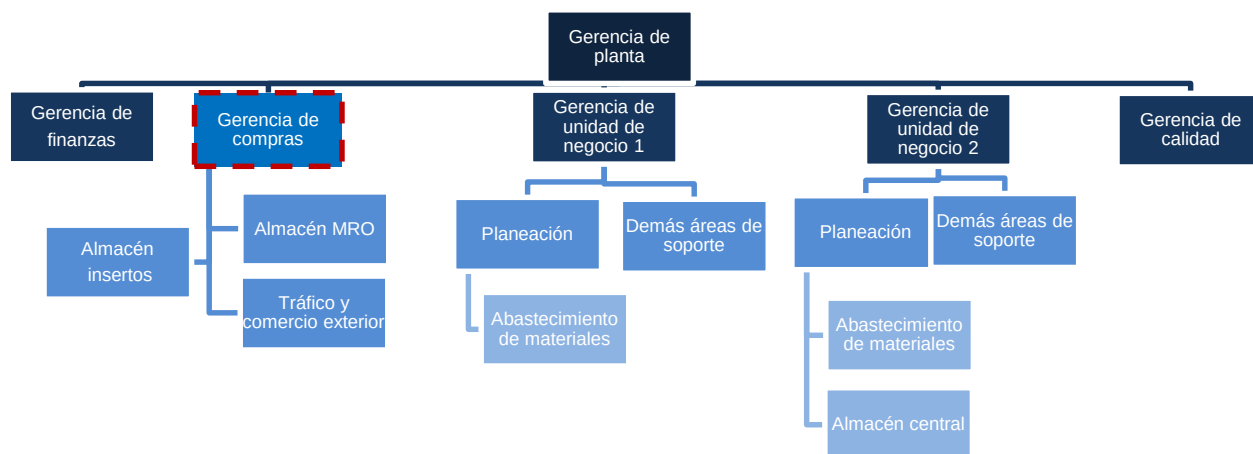
Se puede observar que había funciones logísticas distribuidas en gerencias enfocadas a manufactura, no existía una gerencia de logística y la gerencia más próxima a este tipo de funciones era la gerencia de compras, sin embargo únicamente estaba a cargo de la supervisión del aprovisionamiento de materiales indirectos, herramientas de corte así como tráfico y comercio exterior. Cabe señalar que la gerencia de compras no pertenecía completamente a la estructura de la planta ya que se trataba de una posición corporativa, retirando autonomía a la planta en rubros de negociaciones locales y fomentando la imposición de proveedores bajo negociaciones globales que en muchas de las ocasiones carecían de calidad en el servicio y producto, capacidad de suministro y otras limitantes,

forzando a la planta a incurrir en gastos adicionales por frecuentes rechazos que ponían en riesgo la operación diaria.

En cuanto a la administración del almacén central, ésta formaba parte de la estructura de una unidad de negocio productiva bajo el criterio de ser la que represente el mayor volumen de negocio para la planta, su reporte de actividades se daba a través del departamento de planeación de dicha unidad.

En el caso del personal encargado de la planificación de producción, servicio al cliente y abastecimiento de materiales, se encontraba direccionado a la unidad de negocio productiva para la cual administraba la demanda y sus propios materiales.

Figura 2. Estructura organizacional año 2006



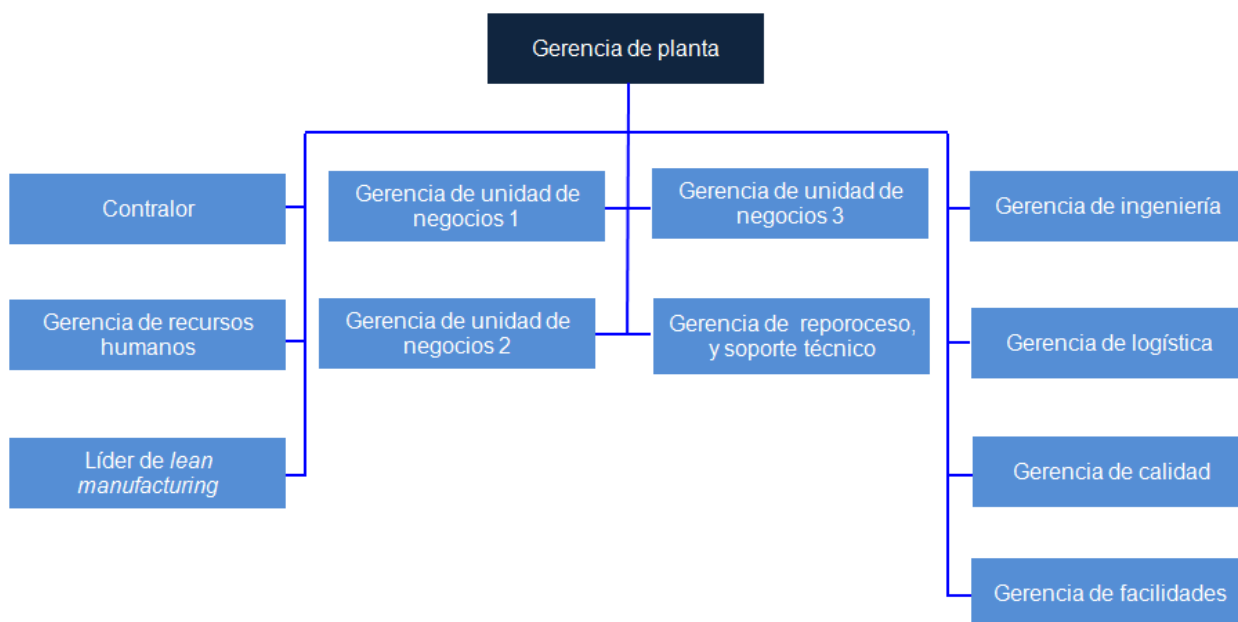
Fuente. Elaboración propia

Situación actual

El aumento de volumen en la compañía llevó a una reestructuración paulatina tanto en las unidades de negocio de manufactura como las de servicio. Se experimentó un incremento de operaciones, transacciones, movimientos, espacios a usar y por consecuencia en la administración. Actualmente la empresa, cuenta con 3 unidades de negocio para la manufactura de sus productos, a su vez también se tienen gerencias de soporte para las demás funciones básicas de la empresa como lo son: ingeniería, calidad, proyectos, recursos humanos, contraloría y las dos últimas gerencias incorporadas al organigrama que son logística y facilidades. En la Figura 3 se puede observar el

organigrama vigente. En el Anexo 2 se detallan los siguientes niveles jerárquicos para cada una de las Gerencias.

Figura 3 Estructura organizacional vigente



Fuente. Elaboración propia

Aunque ya se cuenta con una gerencia responsable de la logística, existen aún diversas funciones inherentes a esta área que no están integradas en dicha gerencia y que todavía reportan sus funciones a otras gerencias como lo son las de manufactura, tal es el caso de actividades como la planeación y control de la producción así como también el abasto de materias primas dando como resultado una gestión logística no integral y centralizada a nivel planta. Si bien se observa una considerable evolución, aún existen áreas de oportunidad para fortalecer la estructura organizacional en ésta área especializada.

Como todas las organizaciones hoy en día; la empresa no es la excepción de estar comprometida firmemente a satisfacer al cliente y no sólo en el aspecto de calidad del producto, sino también en la eficiencia y cumplimiento de los requisitos y necesidades específicas que determinan los mismos clientes.

Una de estas necesidades específicas se refiere a la calidad logística, para lo cual, los clientes fomentan auditorías que evalúan aspectos relacionados a las funciones, prácticas y desempeño de aspectos logísticos. La más reciente auditoría aplicada en la organización es la denominada *Materials Management Operations Guideline / Logistics Evaluation* (MMOG/LE) la cual permitió detectar áreas de oportunidad que requieren atención y mejora inmediata ya que además de que su objetivo va encaminado a robustecer los procesos, también se les vincula como elemento determinante en la obtención y pérdida de certificaciones y/o reconocimientos tales como el Q1 que es un certificado otorgado por FORD como máxima distinción a proveedores y supone un reconocimiento de los parámetros de calidad establecidos en todos los sentidos, logro de altos niveles de reconocimiento como los que confiere Caterpillar *Supplier Quality Excellence Process* donde se reconoce el compromiso a la excelencia y el cumplimiento a estrictos estándares de desempeño como calidad del producto y entregas a tiempo.

Presentación del problema

La situación actual de la empresa genera diversas problemáticas que se sintetizan en 3 principales puntos:

- Una estructura organizacional para funciones de logística y cadena de suministro no integrada a nivel planta.

Las funciones logísticas se encuentran dispersas y aunque durante los últimos 9 años ha evolucionado, aún no están integradas totalmente. Como resultado de no estar integradas, no están establecidos una visión, una estrategia, objetivos e indicadores enfocados a la adecuada gestión de la logística y cadena de suministro.

- No todo el personal encargado de las funciones logísticas como abastecimiento, planeación y otras actividades operativas están capacitados profesionalmente en la gestión logística.

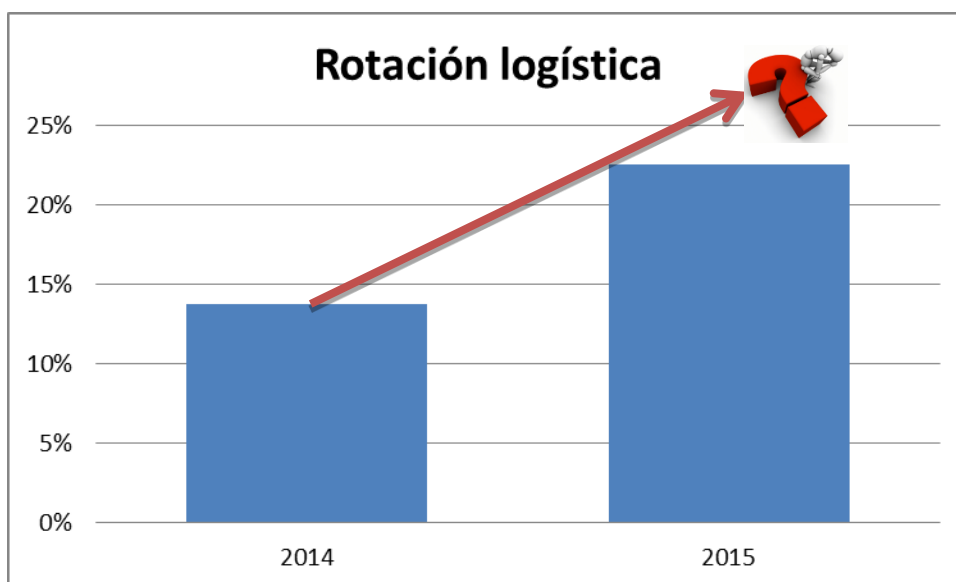
Tanto la selección de personal para nuevo ingreso como la rotación interna (Figura 4) presentan áreas de oportunidad en la elección del personal con las habilidades y conocimientos requeridos en el desempeño de cada función. En la mayoría de las

ocasiones se integra personal con nulos o escasos conocimientos de la función a realizar y estos se adquieren sobre la práctica, con base a la experiencia, a prueba y error, con la transmisión del conocimiento de supervisores o laterales y sólo en algunos casos muy especiales y por requisito puntual de los clientes, se reciben capacitaciones aisladas; lo anterior genera largas curvas de aprendizaje e inadecuada toma de decisiones.

Por mencionar algunos ejemplos, en los portales electrónicos de los clientes para el manejo de la información, requisitos, especificaciones, etc. se requiere una capacitación puntual que no se tiene. La labor logística es un aspecto de suma importancia para la calidad total que se busca en las compañías, ya que hoy en día los clientes la evalúan, auditan y es factor decisivo para obtener certificaciones distintivas.

Una debilidad más, derivada de la falta de conocimientos, es la nula aplicación de herramientas, métodos y cálculos matemáticos para el análisis de la información en actividades logísticas, por ejemplo, cálculos de *lote económico de pedido* (EOQ), punto de re-orden, cálculo de *stocks* de seguridad, *lead time*, pronósticos, etc. El aprender funciones con base a la experiencia induce al personal a hacer caso del sentido común y en el caso más crítico se trabaja reactivamente.

Figura 4. Rotación en las funciones logísticas



Fuente: Elaboración propia con base a información de recursos humanos

- La integración del costo logístico no es conocida, mucho menos monitoreado o controlado.

El costo logístico no es un término del cual se hable en la organización, por tal motivo no se calcula, no se mide y no se evalúa. La logística es potencialmente generadora de ventajas competitivas ya que es una fuente importante en la reducción de costos, siempre y cuando se determinen y se midan. Conceptualizar una logística rentable es un enfoque que no se debe pasar por alto en empresas de clase mundial.

Esta es una forma de usar a la logística para crear una ventaja competitiva.

“La logística es el área funcional que está en mejor posición para contribuir a desarrollar ambas cosas y, a la vez, una ventaja en costos y una ventaja mediante la diferenciación por servicio.” (García-Dastugue, 2010)

La empresa actualmente mide y monitorea su desempeño a través de indicadores claves de desempeño (KPI's) que ha considerado le son claves para el buen resultado de las operaciones. Sin embargo para el rubro logístico, únicamente figuran entregas a tiempo, embarques vencidos y las variaciones de inventario físico contra sistema. Como gastos relevantes, también se monitorean puntualmente sólo los costos por fletes expeditados, dejando el resto del gasto como normal para la operación.

Cabe señalar que la importancia de conocer al máximo todos los detalles de la operación logística radica en la facilidad de su manejo eficiente y eficaz mejorando el nivel de gerenciamiento de los mismos. (Musante, 2010)

Justificación del proyecto

La compañía se ha visto afectada en gastos excesivos en el año 2015 por concepto de fletes extraordinarios como resultado de deficientes administraciones de demanda y planificación de la producción. Precisamente las funciones de administración y planificación de la producción no están centralizadas y trabajan de forma distinta en las tres unidades de negocio. Sus enfoques son diferentes debido a las circunstancias y particularidades de los clientes a los que atiende, sin embargo un denominador común

son los gastos asociados por las administraciones no robustas el cual se ve reflejado en las entregas a tiempo y los gastos en fletes.

En la Tabla 1, se observa el porcentaje que representa la cuenta de gastos de fletes en relación a las ventas de la compañía. Se puntualiza el evento del mes de mayo donde el gasto de fletes excedió los \$2.1 millones de dólares.

Tabla 1 Porcentaje del gasto en fletes con respecto a la venta

Enero 2015	Febrero 2015	Marzo 2015	Abril 2015	Mayo 2015	Junio 2015	Julio 2015	Total 2015
0.42%	0.37%	0.89%	3.18%	12.19%	2.10%	1.21%	2.90%

Fuente: Elaboración propia con base a resultados financieros

La empresa incurrió en múltiples embarques aéreos para evitar paros de líneas de sus clientes, y aunque se entregaron los productos, tanto la imagen y servicio se vio deteriorada además de que evidentemente el gasto salió de control.

Este tipo de situaciones son muchas veces comunes en la empresa y es necesario encontrar la causa raíz para trabajar en corregirla y prevenirla.

Existen varios factores que contribuyeron a esta situación, se podría enfocar la investigación en cálculos de capacidad, incrementos de demanda, calidad de los productos, eficiencia; sin embargo hay un elemento que es clave en la interacción de estos factores mencionados, el cual es la función de administración de demanda y planificación de la producción. Si los responsables de esta estratégica función no cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para visualizar el impacto y anticiparse, situaciones críticas como esta pasarán a menudo generando diversas fuentes potenciales para la fuga de recursos.

Por otra parte, los niveles de inventario en la organización son pieza clave para satisfacer la demanda de los clientes manteniendo un nivel de servicio deseado, sin embargo el exceso materiales o en el extremo, niveles de inventario que no satisfagan los pedidos de los clientes e incluso en la mayoría de los casos la deficiente distribución por su cálculo

errático impacta directamente en el flujo de efectivo de la empresa restando capacidad financiera para invertir en nuevos proyectos.

Una razón más y de mucho peso para el desarrollo de este proyecto, es la reciente aplicación MMOG/LE, que consiste en una auto-auditoría para la calidad logística anteriormente ya mencionada. La aprobación de esta auditoría es necesaria para mantener la certificación Q1 para el caso de FORD y requisito específico para muchos otros clientes del sector automotriz como *General Motors GM, Chrysler*, entre otros.

En el primer capítulo de la evaluación se verifica que las compañías cuenten con una visión y estrategia documentada en relación a la administración de la cadena de suministro. El mismo documento refiere a la importancia de este punto de la siguiente forma:

“La visión no describe lo que la empresa actualmente es, sino lo que la compañía aspira a convertirse. La visión y la estrategia organizacional para la administración de la cadena de suministro, *Supply Chain Management* por sus siglas en inglés (SCM), debe ser una parte fundamental de la visión global de negocio y estrategia incluyendo una cultura de mejora continua. Como un ejemplo, la compañía ya puede cumplir con el estándar requerido en atención al cliente, pero tiene una visión para mover la atención al cliente a un nivel superior dentro de un período de tiempo determinado como paso del proceso de mejora continua. Para que el proceso de SMC sea eficiente y eficaz, la visión SCM, incluyendo MMOG / LE, debe ser reconocido como una parte importante de la operación y recursos deben ser asignados apropiadamente.” (AIAG-ODETTE, 2014)

En ese mismo capítulo, se aborda la necesidad de definir objetivos para la administración de la cadena de suministro, los cuales deben ser medibles, comunicados y entendidos por la organización.

La importancia de los objetivos radica en definir los entregables necesarios para lograr alcanzar la estrategia en términos que puedan ser cuantificables y medibles y puedan proporcionar un enfoque a los departamentos y empleados en la priorización de actividades de mejora. Estos objetivos clave podrían incluir desde la satisfacción del cliente, la eliminación de desperdicios y rendimiento de la cadena de alimentación tanto interna como externamente. (AIAG-ODETTE, 2014)

En el Anexo 1 se presenta parte del primer capítulo de la evaluación MMOG/LE referente a la estrategia y mejora. Los criterios a evaluar pueden tener tres categorías en función de su importancia (F1, F2 o F3), siendo F1 el de menor impacto y F3 el de mayor, en este caso, las preguntas relacionadas a la visión, estrategia y objetivos están clasificados como “F2”.

En la Figura 5 se puede observar la importancia de los criterios de medición y su contribución al resultado final de la evaluación MMOG/LE.

Figura 5 Puntaje por categoría en evaluación MMOG/LE

Weighting:	F1	= 1 pt	← Proceso contribuyente a la competitividad y sustentabilidad general de la organización
	F2	= 2 pts	← Proceso que tiene importancia significativa en la eficiencia y efectividad de las operaciones de la empresa. Si no se cumple un criterio de F2, el rendimiento y la satisfacción del cliente puede ser seriamente afectada
	F3	= 3 pts	← El proceso es un requisito fundamental de las operaciones de la organización. Si no se cumple un criterio de F3, existe un alto riesgo de aumento de los costos y/o de interrupción de operaciones en la organización u operaciones de los clientes

Fuente: (AIAG-ODETTE, 2014)

Cronograma

[illegible]

Alcances y limitaciones del proyecto

El proyecto tiene un alcance total en la empresa localizada en la ciudad de Puebla y dedicada a la manufactura de pistones ya que las funciones logísticas a estudiar e integrar proporcionan servicio a las tres unidades de negocio de esta empresa.

Cabe señalar que la empresa tiene bajo su misma razón social otras dos facilidades que se dedican a la fabricación de cojinetes y anillos, quedando estas localidades excluidas del objeto de este estudio.

La empresa, pertenece a un corporativo a nivel mundial, sin embargo el alcance de las propuestas que se deriven son a nivel de la planta manufacturera de pistones ubicada en la ciudad de Puebla, México.

Entre las limitaciones que se visualizan encontramos lo siguiente:

- Tiempo necesario para implementar la estructura organizacional propuesta bajo este proyecto.
- Limitaciones de presupuesto a corto plazo para capacitar a los colaboradores en funciones logísticas a un nivel de conocimiento y habilidad deseado.
- Dificultades para conocer detalles de costo con el fin de integrar el costo logístico por nunca haberlo integrado anteriormente.

Objetivo general y particularidades.

Objetivo general: Proponer una re-organización logística integral en la empresa partiendo de una estructura organizacional robusta, con una visión clara, una misión y los objetivos necesarios para llegar a ella.

Objetivos particulares:

- Establecer una visión y misión enfocada a la cadena de suministro
- Definir objetivos enfocados a la cadena de suministro
- Plantear la base para integrar el costo logístico
- Definir los indicadores claves necesarios para controlar y mejorar las funciones logísticas

- Proponer una estructura logística integral

Marco teórico

Principios fundamentales de la administración.

Las organizaciones, grandes, medianas o pequeñas evolucionan conforme a las condiciones cambiantes de los negocios, a clientes cada vez más exigentes y a nuevas corrientes, filosofías, estrategias, metodologías, etc. Todas ellas muy innovadoras y que son adoptadas rápidamente por las organizaciones con el afán de lograr alcanzar las metas establecidas y ver materializada la visión de sus empresas, sin embargo los principios fundamentales de la administración (Ver Tabla 2): planeación, organización, dirección y control, siguen siendo funciones muy importantes que son requeridos por todas las empresas independientemente de su tamaño, giro, si están en el inicio de operaciones o ya establecidas.

Tabla 2 Principios fundamentales de la administración

Principio	Definición	Alcance
Planear: dar valor estratégico.	Planear es definir las metas que se perseguirán y anticipar qué acciones serán las adecuadas para alcanzarlas	Las actividades de planeación incluyen el análisis de la situación actual, la anticipación del futuro, la determinación de objetivos, decidir en qué actividades la compañía se verá involucrada, elegir estrategias corporativas y de negocios, y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas organizacionales
Organización: formar una organización dinámica.	La organización es la unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros	La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos u crear las condiciones para que las personas y las cosas

	necesarios para la consecución de metas.	funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito.
Dirección: movilizar a las personas	Dirigir es estimular a las personas a desempeñarse mejor.	Incluye la motivación y la comunicación con empleados, individual o grupalmente, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización.
El control: aprendizaje y cambio	El control es el monitoreo del desempeño y la implementación de los cambios necesarios.	A través del control, los directivos pueden asegurarse de que los recursos de la organización son utilizados de acuerdo con los planes y que la organización está cumpliendo con sus metas de calidad y seguridad.

Fuente: (Bateman & Snell, 2009)

Estos conceptos básicos se ven limitados en su aplicación en las grandes organizaciones ya que se llega a formar parte de una empresa ya estructurada y con un arraigo de años. Es común ver administradores que únicamente se enfocan a la cuarta función – El control – olvidando por completo las otras tres funciones y no porque así lo deseen, sino que la agitada vida empresarial no deja tiempo para ello y en cambio invierten mucho tiempo ocupándose de imprevistos y situaciones que requieren atención urgente. Los autores coinciden que los buenos administradores si tienen conciencia de que deben dedicar la atención requerida a todas las funciones.

Niveles en la administración.

Cuando hablamos de “organización” uno de sus alcances consiste en especificar las responsabilidades de uno de los recursos más importantes – el recurso humano – se refiere también a la acción de construir organizaciones robustas que puedan adaptarse a los constantes cambios y necesidades tanto internas como de los clientes, así que no

todos los colaboradores en las empresas deben enfocarse a lo mismo y se requiere de sus valiosas habilidades en distintos ámbitos; para ello hay niveles en la administración, los cuales se resumen en la Tabla 3.

Tabla 3 Niveles en la administración

Nivel	¿Quiénes son?
Administradores de alto nivel	Son los ejecutivos responsables de la dirección general y de la efectividad de la organización.
Administradores de nivel medio (también llamados administradores tácticos)	Son los responsables de traducir metas generales y de desarrollar los planes de los administradores estratégicos en objetivos y actividades concretas
Administradores de nivel operativo o básico	Supervisan las actividades operativas de la organización, se involucran directamente con los empleados que no pertenecen a la dirección e implementan planes específicos desarrollados por los directores de nivel medio.

Fuente: (Bateman & Snell, 2009)

De acuerdo con (Frankling, 1998) un elemento de decisión útil para desagregar las funciones y evitar omisiones y/o duplicaciones, además de servir como guía técnica del cambio, es precisar las funciones genéricas de cada nivel de la estructura organizacional.

Funciones que caracterizan al nivel directivo (Administradores de alto nivel):

- Establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para la toma de decisiones por los otros niveles
- Elaborar programas y determinar objetivos y prioridades a mediano y largo plazos.
- Planear, coordinar, dirigir, controlar y evaluar la función sustantiva o de apoyo de las unidades.

- d) Tomar decisiones en relación con las actividades esenciales de las unidades administrativas para corregir desviaciones.
- e) Interrelacionar las acciones de la dirección general con otras unidades de la organización.
- f) Mantener y conducir las relaciones públicas de la institución.
- g) Prever el financiamiento de la organización
- h) Determinar políticas de desarrollo de personal y preparar al personal directivo

Funciones que caracterizan al nivel supervisor (Administradores de nivel medio):

- a) Elaborar y ejecutar programas, estableciendo objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.
- b) Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de su función sustantiva o de apoyo.
- c) Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de los programas.
- d) Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas.
- e) Tomar decisiones para corregir desviaciones operativas en el desarrollo de los programas.
- f) Dirigir y vigilar la elaboración del presupuesto de su área.

Funciones que caracterizan al nivel operativo (Administradores de nivel básico):

- a) Precisar las metas a alcanzar en sus áreas de trabajo.
- b) Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.
- c) Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo.
- d) Supervisar el desarrollo del personal a su cargo.
- e) Evaluar la productividad y promover la eficiencia.
- f) Proponer medidas y ajustes a sus actividades, y elaborar informes para sus superiores.
- g) Proponer candidatos para ocupar puestos en sus áreas, así como estímulos para su personal.

Estructura de la organización.

Todas las empresas deben de contar con un diagrama organizacional u organigrama el cual tiene como objetivo mostrar la división del trabajo a través de posiciones dentro de la compañía, su relación entre ellas y la dependencia y autoridad que se deben entre sí. El organigrama puede ser extenso o no, todo depende de las necesidades de la empresa.

Las características estructurales que se pueden observar en un diagrama son: funciones, relaciones de autoridad y reporte además de indicar los niveles de administración. Sin embargo otros conceptos fundamentales acerca de la estructura de la organización son la diferenciación y la integración, donde la primera hace alusión a que la organización se compone de unidades diferentes que trabajan en tareas diferentes ocupando habilidades y metodologías de trabajo diferente y la integración se refiere a que aún con la diferenciación, se trabaja de forma coordinada e integral. (Bateman & Snell, 2009)

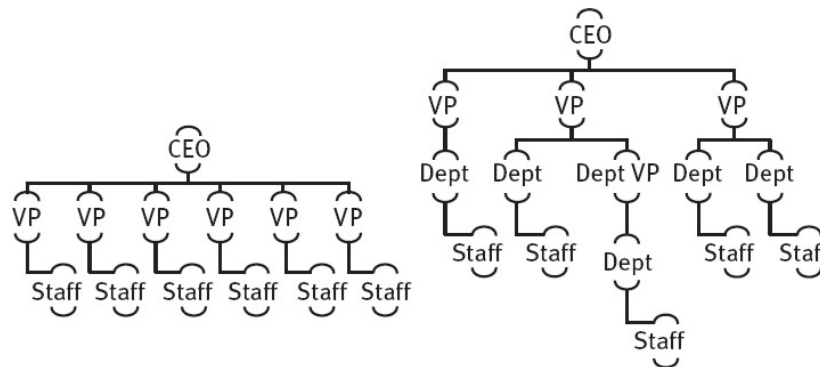
Destacando la importancia de “integración” este es el punto fuerte que los administradores deben buscar hoy en día. Es claro y totalmente aceptable que las empresas buscan la diversidad en los negocios lo cual las encamina a estructurarse en unidades de trabajo diferenciadas, (como es el caso de la empresa objeto de este estudio), sin embargo, lograr la integración significa llegar al grado de que esas unidades diferenciadas trabajen de forma unida y con sus esfuerzos coordinados.

“Las empresas con gran diferenciación tienen éxito si cuentan también con altos niveles de integración. Es más probable que fracasen las organizaciones si existen en ambientes complejos y están altamente diferenciadas, pero al mismo tiempo, que no tengan integradas sus actividades de forma adecuada” Profesores de la Universidad de Harvard, Lawrence y Lorsch extraído de (Bateman & Snell, 2009).

Tramo de control

El tramo de control es una característica de la estructura organizacional y es el número de subordinados que reportan a un supervisor. En la Figura 6 se muestra un tramo de control amplio (estructura izquierda) y un tramo de control estrecho (estructura derecha).

Figura 6 Tramos de control y niveles de administración



Fuente: (Walston, 2014)

Los tramos de control amplios, tienden a crear organizaciones planas con menos niveles jerárquicos y por otro lado, los tramos de control estrechos construyen una organización delgada con múltiples niveles de administración. La magnitud del tramo de control adecuada es aquella que sea lo suficientemente estrecha para permitir que los directores mantengan control sobre los subordinados y a la vez no tan amplia que lleve a un control excesivo sobre un número elevado de directores. Determinar el tramo de control es muy importante debido a que éste determina el número de niveles de una organización así como también es un factor significativo sobre qué tan eficiente será la empresa.

Responder a la pregunta ¿Cuál es el número correcto de subordinados? No nos lleva a una respuesta única. A continuación tenemos algunas respuestas:

- Cinco, de acuerdo con Napoleón Bonaparte, muchos directores actuales consideran esta fórmula correcta, en el extremo por ejemplo en Japón cientos de gerentes de sucursales de banco le reportan a un mismo jefe. (Bateman & Snell, 2009)
- Tradicionalmente la literatura de administración recomienda no más de siete u ocho, sin embargo en las industrias de servicio el promedio es de once y dieciséis para las de salud. (Walston, 2014)
- El consultor V.A. Graicunas desarrolló una fórmula para determinar el número de las relaciones posibles entre un gerente y los subordinados, su principal aporte fue

señalar que la cobertura de la gerencia es una consideración importante que puede tener un impacto de largo alcance en una empresa. (Certo, 2001)

La fórmula que propone Graicunas consiste en demostrar que así como el número de subordinados aumenta aritméticamente (1,2,3,4,etc.) el número de relaciones que el superior debe controlar aumenta casi geográficamente (1,6,18,44, etc.). El autor sugiere que un gerente de nivel superior puede gestionar con eficacia sólo 222 relaciones, es decir no más de 6 subordinados.

En la Figura 7 observamos la fórmula propuesta por Graicunas

Figura 7 Fórmula de Graicunas

$$r = n . (\frac{2^n}{2} + (n - 1))$$

Fuente: (Certo, 2001)

Considerando el actual escenario de la empresa desarrollamos la fórmula de Graicunas:

n = 11 subordinados

$r = 11 \times (2^{11/2} + (11-1))$

$r = 11 \times (1,024 + 10)$

$r = 11,374$ relaciones

De acuerdo con el resultado, el gerente de la empresa actualmente está gestionando 11,374 relaciones entre directas, de grupo y cruzadas.

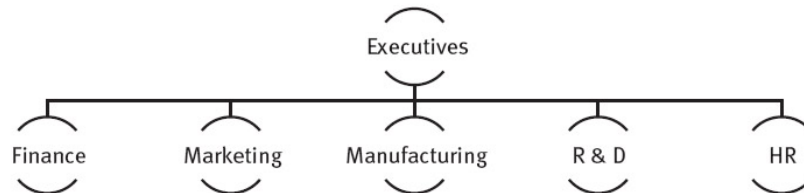
- La visión contemporánea del tramo de control reconoce que no hay un número mágico, muchos factores influyen en el número de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia. (Robbins, 2010)

Es importante mencionar que en general los autores coinciden que en medida de lo posible, lo más recomendable es un tramo de control estrecho ya que de lo contrario se tienden a presentar mayores problemas administrativos, dificultades para coordinar a los subordinados y se reduce la eficacia ya que se llega a situaciones en donde a los gerentes ya no les queda tiempo para dirigir.

Organización funcional.

La organización funcional estructura los departamentos por tareas, servicios o roles en común, un ejemplo de este tipo de estructura se observa frecuentemente en las industrias manufactureras y se visualiza como se muestra en la Figura 8, a continuación:

Figura 8 Organización funcional



Fuente: (Walston, 2014)

Sus principales ventajas radican en que predomina una especialización y estandarización a lo largo de la compañía, el agrupamiento de gente con habilidades parecidas contribuye a armar equipos más eficientes, el grupo funcional está más sintonizado con los desarrollos en su propio campo, duplicación mínima de personal y equipo, los estándares de desempeño se mantienen mejor ya que la gente con entrenamiento e intereses similares puede desarrollar un enfoque compartido, se tiene mayor oportunidad de obtener capacitación especializada y desarrollo profundo de habilidades, la toma de decisiones y las líneas de comunicación son simples y fáciles de entender. (Bateman & Snell, 2009) (Robbins, 2010)

Por otra parte también es importante mencionar las desventajas, como por ejemplo el que pueda generarse que el personal caiga en individualismo por funciones y dejar de ver a la compañía como un todo perdiendo la concentración en la calidad general del producto y satisfacción del cliente, al ser especialistas tienden a tener una visión limitada de los objetivos organizacionales, pueden surgir conflictos entre funciones, mala comunicación entre áreas funcionales, la cooperación y la coordinación pierden calidad. (Robbins, 2010)

En resumen y como se mencionó al principio, las organizaciones estructuradas con base a la diferenciación también deben ocuparse de la integración y de la coordinación de tal forma que todas las partes de la organización trabajen a un mismo ritmo y enfoque.

Líneas de mando.

Sea cual sea la estructura organizacional adquirida en las empresas, la comunicación es indispensable en el logro de objetivos, ésta debe ser clara y bien definida propiamente desde la estructura organizacional. Por tal motivo, establecer las líneas o cadenas de mando indicando la autoridad formal ayudará a conocer la relación de línea o mando, autoridad, interacción, flujo de la comunicación y jerarquía.

La cadena de mando se refiere a la jerarquía de una empresa de relaciones de información, desde la parte inferior hasta la parte superior de una organización, que debe responder a quién. La cadena de mando no sólo establece la rendición de cuentas, establece las líneas de una empresa de autoridad y poder de toma de decisiones. Una cadena de mando asegura que cada tarea, puesto de trabajo y departamento tiene una persona que asume la responsabilidad del desempeño. (Johnson, 2015)

Las líneas de mando pueden ser formales, de especialización o correlación, de apoyo, de coordinación, funcionales, sin embargo algunos autores mencionan sólo tres líneas que son: (Ebert & Griffin, 2013)

- Línea de autoridad. Es la que fluye de arriba y abajo en la cadena de mando, normalmente están ligadas con las áreas productivas.
- Autoridad de staff. Está basada en experiencia especial que por lo general implica asesoramiento, conciliación, control y colaboración en la toma de decisiones.
- Autoridad de comité y equipo. Uso de un comité o equipo que juega un papel central en las operaciones diarias de la empresa al cual puede concedérsele autoridad especial como órgano de toma de decisiones.

Conceptos, funciones y roles

La función que se desempeña en un lugar o situación es a lo que denominamos rol, los roles en las organizaciones son muy importantes para la identificación de las posiciones, responsabilidades y actividades a realizar. A continuación se citan definiciones de los roles que forman parte de la reestructuración organizacional propuesta.

Cadena de suministro:

El concepto de cadena de suministro pareciera nuevo sin embargo no lo es del todo, es nuevo en nuestro país y hasta ahora regularmente se le llama logística a todo lo que tiene que pasar para que el producto llegue a manos del consumidor final, sin embargo el último nivel de especialización es justamente que se logre el objetivo de la empresa de hacer llegar el producto o servicio al cliente, se pueda satisfacer la necesidad y además se añada valor; todo esto integrando y coordinando las actividades necesarias enfocadas en la optimización de recursos y minimización de costos. Es decir, pasar de ser un área de soporte a ser un área estratégica.

Ballou, define cadena de suministro como “un conjunto de actividades funcionales que se repiten a lo largo del canal de flujo del producto, mediante los cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor al consumidor”. (Ballou, 2004)

APICS define la administración de la cadena de suministro como el diseño, la planificación, ejecución, control y seguimiento de las actividades de la cadena de suministro con el objetivo de crear valor neto, la construcción de una infraestructura competitiva, aprovechando la logística de todo el mundo, la sincronización de oferta y la demanda y medir el desempeño a nivel mundial. (APICS, 2015)

De acuerdo al *Council of Supply Chain Management Professionals* la cadena de suministro abarca la planeación y gestión de las actividades involucradas en el abastecimiento, conversión y todas las actividades logísticas. También incluye la coordinación y colaboración con los socios estratégicos, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicio (3PL) y clientes. (CSCMP, 2015)

En esencia la gestión de la cadena de suministro integra la administración de la oferta y la demanda dentro y a través de las compañías.

Los principales procesos de negocio en la cadena de suministro mencionados por diversos autores en la literatura son:

- Pronóstico de la demanda
- Selección de proveedores
- Planeación y requerimiento de materiales
- Aprovisionamiento

- Almacenamiento
- Gestión de inventarios
- Planeación de la producción
- Transportación
- Empaquetado y diseño de empaque
- Envío y entrega
- Distribución
- Organización del intercambio de información
- Servicio al cliente

Planeación y control de producción:

Esta función es más que únicamente planeación de una demanda recibida, su alcance inicia desde el pronóstico de la demanda, la determinación de cantidades en función del tiempo de producción así como establecer los lotes económicos de producción, determinar las necesidades y requerimientos de producción junto con los niveles determinados. (Gestiónyadministración.com, 2015)

APICS define al control de producción como la función de dirigir o regular el movimiento de bienes a través del ciclo entero de manufactura, desde la requisición de las materias primas hasta entregar los productos terminados. (APICS, 2015)

Una definición más completa consiste en definirlo como la orquestación de materiales, máquinas y personal a través de la secuenciación, la programación, la iniciación y el seguimiento de las órdenes de producción con el fin de que las cantidades requeridas, la calidad y el servicio al cliente se logran de manera eficiente de manera confiable con costos mínimos. (McKay & Wiers, 2004).

Abastecimiento:

Se refiere a las funciones de la empresa de planificación de las adquisiciones, compras, control de inventario, tráfico, recepción, inspección de entrada y operaciones de salvamento. (APICS, 2015)

Para este tipo de funciones, es común escuchar las posiciones de planeador de materiales, disponente de materiales y un concepto más avanzado como planeador/ comprador.

Un planeador de materiales es la persona que normalmente es responsable de la gestión de los niveles de inventario, programación y disponibilidad de los artículos seleccionados, ya sea fabricados o comprados. Un sinónimo de este cargo es el planificador de inventarios siendo responsable de revisar y actuar sobre la liberación de las órdenes, la acción y mensajes de excepción del sistema. (APICS, 2015)

El concepto de comprador-planeador se refiere a que un comprador que además de comprar realiza la planificación de materiales, sin embargo no debe ser confundido con el concepto de planeador/comprador el cual es sinónimo de programador de proveedor. (APICS, 2015)

Un programador de proveedor o planeador/comprador es una persona cuyo trabajo principal es estar trabajando con los proveedores con respecto a lo que se necesita y cuándo. Se está en contacto directo tanto con la herramienta del MRP y los proveedores. Ellos hacen la planeación de materiales para los elementos bajo su control, comunican los programas resultantes a sus proveedores asignados, hacen seguimiento, resuelven problemas, avisan a otros planeadores de materiales y al planeador maestro cuando los artículos comprados no llegarán a tiempo para soportar el plan programado. Los programadores de proveedores se organizan normalmente por producto, como son los compradores. Al utilizar el enfoque programador de proveedores, los compradores están liberados de colocación de las órdenes del día a día y por lo tanto tienen el tiempo para hacer la reducción de costos, negociación, selección de proveedores, aprovisionamiento alternativo, etc. (APICS, 2015)

Compras:

A continuación se mencionan las definiciones que proporciona APICS para esta función. (APICS, 2015)

Comprador. Un individuo cuyas funciones puede incluir selección de proveedores, la negociación, la colocación de la orden, seguimiento, medición y control del desempeño de los proveedores, análisis de valor y la evaluación de nuevos materiales y procesos. En algunas empresas, las funciones de colocación de la orden y el seguimiento al proveedor son manejados por el programador de materiales.

Comprador de mercancías. La agrupación de las mismas partes o materiales bajo el control de un comprador para la adquisición de todos los materiales requisitados para apoyar la producción.

Las funciones destacables de un departamento de compras derivan de cuestiones relacionadas a donde, como, a quién y en qué condiciones comprar, por lo cual a continuación se mencionan las principales funciones que desempeñan las posiciones de compras:

- Suministro continuo
- Minimización de la inversión en inventario
- Mejoramiento de la calidad
- Desarrollo de proveedores
- Integración operativa del proveedor
- Comercio electrónico
- Formalidades de contrato
- Conducir negociaciones

Además, también colaboran con otras funciones referentes a qué comprar (departamento técnico), cuanto y cuando comprar (departamento de gestión de *stock* y de producción). (Soret los Santos, 2004)

Almacenamiento:

El almacenamiento comprende aquellas actividades de recibo, almacenaje y embarque de materiales hacia y desde localidades de producción o de distribución. (APICS, 2015)

El objetivo del manejo y almacenamiento es recibir el inventario de manera eficiente, guardarlo como se requiere (lugares y condiciones específicas), ensamblarlo en pedidos completos y hacer el embarque al cliente, buscando la continuidad y la eficiencia de los movimientos con activo soporte de la tecnología. (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007)

Además de estas funciones principales, se pueden identificar actividades como monitoreo de inventario, empaque, etiquetado y plastificado, consolidación, entre otras, que dependiendo del tipo de empresa o giro, las actividades del almacenamiento tienen diferente alcance.

Servicio al cliente:

El principal valor de la logística es atender los requerimientos del cliente al mismo tiempo que mantiene la eficacia en los costos, a esto lo conocemos como servicio al cliente, el cual pasa a ser además de un método táctico para afianzar clientes y potencializar nuevos a una estrategia de valor. En las organizaciones, puede depender de sus propias políticas, sin embargo en general coinciden con el objetivo de tratar con los clientes, la satisfacción de sus demandas, incluidas las quejas, la tramitación de reclamaciones y facturación.

"El conjunto de actividades realizadas en el llenado de órdenes y mantener a los clientes felices, creando en la mente del cliente la percepción de una organización con la cual es fácil hacer negocios" Johnson *et al* extraído de (Zanjirani, Rezapour, & Kardar, 2011)

En el contexto logístico, la definición de servicio al cliente es identificada como las 7 R's (Ver Figura 9), que se enfoca en siete aspectos requisito para entregar satisfactoriamente los servicios o productos al cliente. Estos son: *right customer* (cliente correcto), *right product* (producto correcto), *right place* (lugar correcto), *right time* (tiempo correcto), *right cost* (costo correcto), *right contitions* (condiciones correctas) y *right quality* (calidad correcta). (Zanjirani, Rezapour, & Kardar, 2011).

El servicio al cliente es una parte intangible del producto, sin embargo los productos por si solos crean valor y competitividad para los clientes en su totalidad, existen otros factores como entrega, confiabilidad, facilidad de ordenamiento, disponibilidad que se apuntan como elementos diferenciadores del producto y/o servicio. El servicio al cliente se integra de 3 elementos: antes de la transacción, durante la transacción, posterior a la transacción.

Elementos de pre-transacción no están directamente relacionados con las actividades de logística ya que están enfocados a la gestión y organización comercial como políticas de servicio, estándares, controles, compromisos, etc. Los elementos durante la transacción si están directamente relacionados con los procesos de distribución y logística. (Zanjirani, Rezapour, & Kardar, 2011).

Algunos de estos elementos incluyen:

- La disponibilidad de las mercancías

- Proporcionar información a tiempo y precisa
- Procesos de compras cómodos y precisos
- Medios de transporte apropiados

Figura 9. Las 7 R's de la logística



Fuente: Elaboración propia con base a (Zanjirani, Rezapour, & Kardar, 2011)

- Ciclo del ordenamiento (intervalo de tiempo entre que es colocada la orden y cuando el producto o servicio es entregado)
- Sustitución de productos solicitados

Entre los elementos de transacción posteriores a la transacción se encuentran los de seguimiento y entrega de los productos que son relevantes para el consumo de los productos. (Zanjirani, Rezapour, & Kardar, 2011)

El principal objetivo de estos elementos es proporcionar acciones de apoyo, entre ellas se encuentran las siguientes:

- Garantía, reparación, disponibilidad de repuestos
- Reclamaciones
- Exactitud de facturación y procedimiento
- Sustitución temporal de productos
- Seguimiento de producto
- Servicios especiales

El cliente puede devolver un producto entregado por razones como: daños sufridos durante el transporte, errores en el llenado de la orden, error en la orden emitida por el cliente. Ante esto, las políticas deben estar establecidas claramente para hacer frente a devoluciones y llevarse a cabo por medio de un procedimiento adecuado para el manejo de ellos mediante una respuesta rápida y precisa.

Metas y objetivos

Los objetivos tienen que ser precisos. Usar el principio SMART (Específico, Mensurable, Orientado a la Acción, Realista y con un Marco de Tiempo) con el fin de que los objetivos sirvan como indicadores eficaces de las metas para la organización. Se deben evitar las descripciones con demasiada verborrea o poco claras, que apenas tengan aplicación práctica. Asegurando que los objetivos descienden en "cascada" a través de toda la organización. (Warner, 2009)

Desarrollo del proyecto.

1. Análisis de la estructura organizacional actual

Uno de los cuatro principios fundamentales de la administración consiste en la organización por medio de la cual se busca organizar de la mejor manera posible los recursos de tal forma que las condiciones contribuyan a alcanzar el máximo éxito trabajando en equipo.

El análisis de una estructura organizacional tiene que realizarse en función de variables, algunas de ellas que se aplican en esta propuesta son: (Frankling, 1998)

- Atendiendo las disposiciones normativas
- Redefiniendo los objetivos y las estrategias institucionales

- A la reagrupación de unidades respetando áreas funcionales
- Redistribuyendo y/o re direccionando funciones
- Diseñando y aplicando cuestionarios a través de entrevistas en cada área funcional para captar información sobre: funciones por área, procedimientos, cargas de trabajo, relaciones con el entorno, soporte técnico etc.

En primera instancia, procedemos a analizar el organigrama actual de la compañía (Figura 3 y Anexo 2) observando las siguientes ventajas y desventajas conforme a la experiencia diaria, el punto de vista en entrevista con colaboradores y superiores.

Ventajas:

- Rapidez en la distribución de la información
- Menor cantidad de niveles jerárquicos que facilitan la identificación de problemas en niveles de administración básico u operativo
- Cada unidad de manufactura tiene autonomía y autocontrol
- Cada gerencia se responsabiliza de la administración y control de todos sus insumos.
- Se maneja el reporte cruzado en áreas de soporte como calidad e ingeniería de procesos, es decir existe una relación de soporte a cierta gerencia y una relación de responsabilidad a la gerencia de manufactura.

Desventajas:

- Es un tramo de control extenso con once Gerencias que reportan al mismo Gerente de planta
- El control y supervisión de muchos subalternos fomenta la ineficiencia
- Enfoque a la cuarta función de la administración – el control – y no quedando tiempo suficiente para la planeación, organización, integración y dirección.
- La coordinación entre áreas se dificulta y la toma de decisiones y/o acuerdos toman más tiempo.
- La participación de las Gerencias en las juntas de revisión no es equitativa

- Aspectos como manufactura, calidad, inventarios se visualizan de forma segmentada, perdiendo la visión integral de la planta ya que cada unidad se enfoca en sus resultados individualmente
- Se fomenta la creación de Gerencias modelo y no planta modelo, por lo que por ejemplo en auditorías se tiende a presentar sólo la mejor área
- Las buenas y malas prácticas entre Gerencias no son del todo replicadas o erradicadas en toda la organización
- Tramos de control desigual entre Gerencias, se observan Gerencias con uno, cuatro, cinco, seis, ocho y nueve subalternos directos
- Costo elevado por la cantidad de Gerencias existentes
- Se propicia la duplicidad de funciones y la realización de mismas funciones de distinta forma
- En el esquema actual predomina la autonomía pero algunas funciones son compartidas, por ejemplo, el almacén es un área de soporte compartida para todas las unidades de negocio ocasionando un nivel de servicio desigual entre las áreas
- Al no tener una segregación de responsabilidades robusta, las Gerencias tienden a ser juez y parte en los problemas, tal el caso de funciones de planeación, abastecimiento, etc.

Es claro que por sí sola una estructura organizacional no genera un buen desempeño, pero también una estructura no suficientemente robusta hace difícil el buen trabajo de los integrantes de la empresa, por lo cual una mejoría en la estructura de la organización indudablemente contribuirá a mejorar el desempeño. Lo anterior es una de las afirmaciones del autor Peter F. Drucker quién fue un abogado y tratadista austriaco, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX. (Macera, 2002).

Particularmente en el campo logístico, el notable crecimiento de las funciones de este ramo en las empresas de hoy requiere a la par un avance organizacional en el que se destaque el valor estratégico de los procesos logísticos, su poder de diferenciación y fuente de ventajas competitivas; de aquí la importancia de formalizar ésta función e integrarla desde la estructura organizacional.

La empresa donde se desarrolla este proyecto es un claro ejemplo donde sólo parte de la logística está a nivel gerencial y otra parte reporta a áreas de operaciones, es decir una combinación de funciones que controla la Gerencia de logística y otras que son administradas por las distintas Gerencias de manufactura. Para integrarla, partimos de la ruptura del paradigma actual y nos preguntamos ¿Qué actividades deben ser parte de la función logística?, ¿Por qué no cambiar el concepto de visión específica de unidad de negocio a visión estratégica global?, ¿Cómo alinear la función logística con la estrategia corporativa?, ¿Cómo no perder la colaboración cercana con las áreas administrativas, de recursos humanos y demás áreas funcionales? y ¿Cómo ser responsable del ciclo del cliente de principio a fin?

Ante estas interrogantes, partimos del rediseño de la organización de logística, reestructuración de funciones, perfil de los cargos funcionales de cada proceso, las habilidades necesarias y por supuesto una evaluación de donde está la empresa y a donde se desea llegar con el personal que se cuenta.

2. El análisis de puestos relacionados a funciones logísticas

El reto hoy en día en relación a la logística es apostar a los profesionales idóneos para cada puesto de trabajo, que no se trate de ejecutores, sino que tengan una visión más amplia y estratégica para impactar en toda la cadena. Ésta área funcional – Logística – no le está dando tanto peso a la especialización y poca gente está inmersa en el mundo de la cadena de suministro derivando en escasez. La cadena de suministro no es un área más de soporte, es un área estratégica y necesita urgentemente gente con perfiles determinados que abarquen aspectos técnicos y tácticos. (García, 2015)

Analizar los puestos de trabajo consiste en describir y plasmar información relacionada a los comportamientos relacionados al trabajo, actividades y especificaciones del trabajo, los autores (Jackson, Shuler, & Werner, 2012), coinciden en que una descripción de puestos incluye los siguientes puntos:

- Propósito del trabajo
- Los principales deberes o actividades que requiere el puesto
- Las condiciones bajo las cuales se desarrolla el trabajo

- Las competencias (habilidades, conocimientos, capacidades y otros atributos necesarios para ejecutar y mejorar en el propio trabajo)

Existen tres métodos comunes que se usan para recopilar la información y es por medio de la observación, entrevistas individuales o grupales y cuestionarios.

En la empresa, se realizó un *check list* para la detección de capacidades y desarrollo de los puestos específicamente de funciones logísticas con el objetivo de conocer el perfil actual del personal encargado. Se solicitaron las generalidades del puesto, las competencias que cada ocupante considera tener, experiencia, cursos y/o capacitaciones relacionadas, destrezas técnicas y/o conocimientos especiales así como las diez funciones principales que consideraban en su trabajo. Finalmente y enfocado a conocer la razón de ser de su puesto se les cuestionó sobre la principal responsabilidad de su cargo. (Anexo 3)

De forma complementaria para la detección de capacidades, desarrollo y necesidades del puesto a evaluar, se realizó una entrevista con cada una de las personas con el objetivo de detectar las competencias requeridas (características personales que tienen relación directa con el desempeño en un cargo y son esenciales en el análisis de puesto ya que sirven de base para procedimientos de selección y programas de entrenamiento), necesidades específicas (por ejemplo idiomas, informática, programas determinados) y demás por menores en cada uno de los puestos de funciones logísticas tanto desde el punto de vista del ocupante como de sus Jefes. (Anexo 4)

El siguiente paso, consistió en proponer una descripción de puesto para cada función (planeación, compras, almacenes, servicio al cliente y propiamente la Gerencia de la cadena de suministro). Aquí se determinaron los objetivos del puesto, las funciones, las métricas que servirán de base para medir el desempeño y los requisitos tanto académicos, experiencia y competencias necesarias para dicho perfil.

Una vez definido cada perfil y la estructura deseable, se estableció la visión, misión y objetivo del área en conjunto.

Finalmente, para la parte del costo logístico, se presentaron los conceptos base que son necesarios para identificar, medir y en su futuro controlar el costo logístico en que se incurre en la operación actual.

Presentación y discusión de resultados

Reestructuración organizacional

Considerando las ventajas de un tramo de control más estrecho, una organización funcional estructurada por departamentos que desempeñen tareas y/o servicios en común y creando un balance entre diferenciación e integración se propone una re-organización a nivel gerencial representada en la Figura 10.

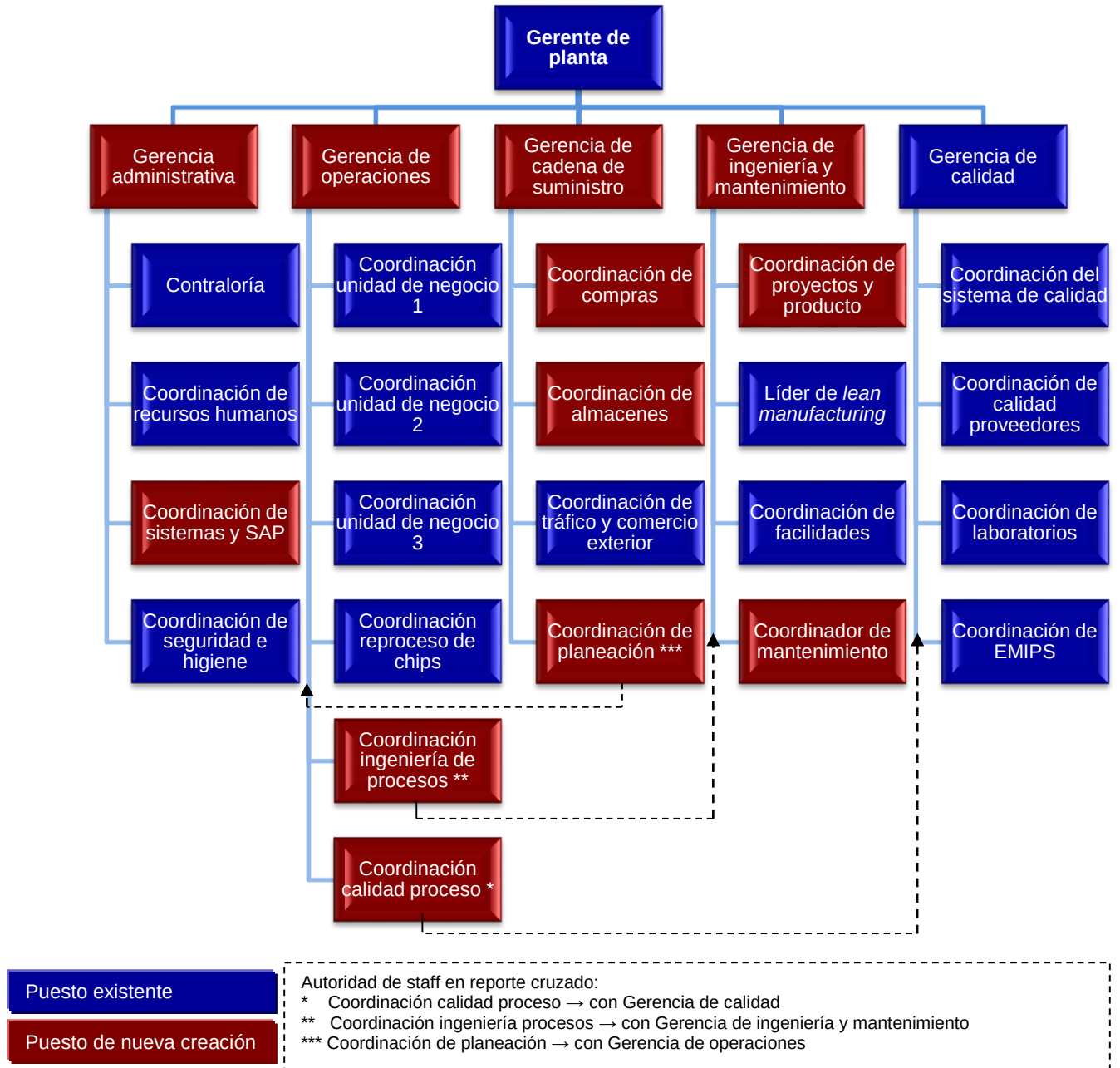
Se plantea un tramo de control para el primer nivel jerárquico de cinco gerencias, conformando así el alto nivel de administración junto con la gerencia de planta. Estas cinco gerencias se formarían de funciones similares brindando integración al centralizar las actividades de soporte y diferenciación al tener especialistas para cada tipo de manufactura y/o aplicación del producto que se fabrica. Estos ejecutivos son los responsables de formular las estrategias, fijar políticas, asignar recursos, medir los resultados y tomar las acciones correctivas si es necesario y de esta forma definir el rumbo organizacional a largo plazo apoyándose del actuar inmediato y de mediano plazo para lograrlo; este nivel jerárquico es clave para la buena dirección y efectividad de la organización.

La administración de nivel medio está formada por las coordinaciones que estarán a cargo del resultado y logro de los planes estratégicos establecidos por el nivel de administración alto, establecerán las metas generales y los objetivos necesarios para alcanzar el plan estipulado.

El siguiente nivel de administración – nivel operativo o básico – serán los encargados de supervisar las actividades necesarias para el logro de metas y objetivos establecidos.

En el organigrama propuesto se resaltan en color rojo las posiciones que son de nueva creación, cabe señalar que no implica necesariamente la contratación de personal adicional a la plantilla existente, más bien se considera una reestructuración de niveles jerárquicos.

Figura 10 Propuesta de estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Esta aseveración se demuestra al comparar el personal con la estructura actual vs. la estructura propuesta en la Tabla 4.

Como el alcance de este proyecto se enfoca en las funciones logísticas, a continuación se detallan los tres niveles de administración para la nueva Gerencia de cadena de suministro.

El primer cambio de llamar a atención es el nombre de la propia gerencia, el cual evoluciona de logística a cadena de suministro ya que de esta forma se alinea con la visión estratégica y global que se desea implantar.

El enfoque de cadena de suministro debe estar pensado en la integración, sincronización, monitoreo, evitar rupturas, fidelizar clientes, alcanzar el mercado de manera eficaz, administrando de forma correcta las actividades donde el tiempo y el trabajo asertivo es determinante. (Totvs, 2015)

El objetivo de esta gerencia de cadena de suministro va encaminado a proporcionar un servicio completo a los clientes y al mismo tiempo una gestión interna rápida y confiable en un ambiente formal, ordenado y bien sincronizado.

Entonces, conforme a los niveles de administración, el nivel alto lo conforma la gerencia de la cadena de suministro, el nivel de administración medio está formado por cuatro coordinaciones: coordinación de compras, coordinación de almacenes, coordinación de planeación y coordinación de tráfico y comercio. El nivel operativo lo integran los compradores, las jefaturas y analistas como se representa en la Figura 11.

Para crear una estrategia exitosa de logística la definición de la estructura y el diseño de la organización de la logística son fundamentales. Así lo refieren encuestas realizadas por el LALC (Latin American Logistic Center), donde se resalta la evolución de la organización en este sector; el 77% de las compañías participantes tienen en su estructura de dirección un área o varias responsables de la función de logística y cadena de abastecimiento. (Macera, 2002)

Por tal motivo y para no quedar en el rezago, se propone una reestructuración del organigrama en la Gerencia de cadena de suministro donde se involucra la creación de nuevas posiciones para cubrir funciones que actualmente no existen, tal es el caso de la función de compras para materiales directos, servicio al cliente y planeación de indirectos, sin embargo, haciendo un resumen del personal con el que actualmente se cuenta en estas actividades (dispersas en la organización), ésta re-estructura no necesariamente implica el incremento de personal, concretamente se enfoca en hacer una división del trabajo de una forma diferente.

Tabla 4 Tabla comparativa de personal entre estructuras

Posición	Organigrama actual	Organigrama propuesto	Comentarios
Gerente de Planta	1	1	* Sin cambios
Gerencias	11	5	*Se propone promover del grupo actual gerencial
Coordinaciones	0	22	* Gerencias ya existentes + Jefaturas promovidas
Jefaturas	39	23	
	51	51	

Detalle de movimientos:

Gerencias			
Contraloría	1	1	* Se promueve una gerencia a gerencia administrativa
Recursos humanos	1		
Gerente de unidad de negocios 1	1		
Gerente de unidad de negocios 2	1	1	* Se promueve una gerencia de unidad a gerencia de operaciones
Gerente de unidad de negocios 3	1		
Gerente de reproceso de chips	1		
Gerencia de ingeniería	1		
Gerencia de facilidades	1	1	* Se promueve una gerencia para redefinirse como gerencia de ingeniería y mantenimiento
Líder de lean manufacturing	1		
Gerencia de logística	1	1	* Se redefine como gerencia de cadena de suministro
Gerencia de calidad	1	1	* Sin cambios
TOTAL	11	5	

Gerencias disponibles despues de reestructuración

↓

* Se redefinen como coordinaciones de contraloría (1), de unidad de negocio (4), de facilidades (1)

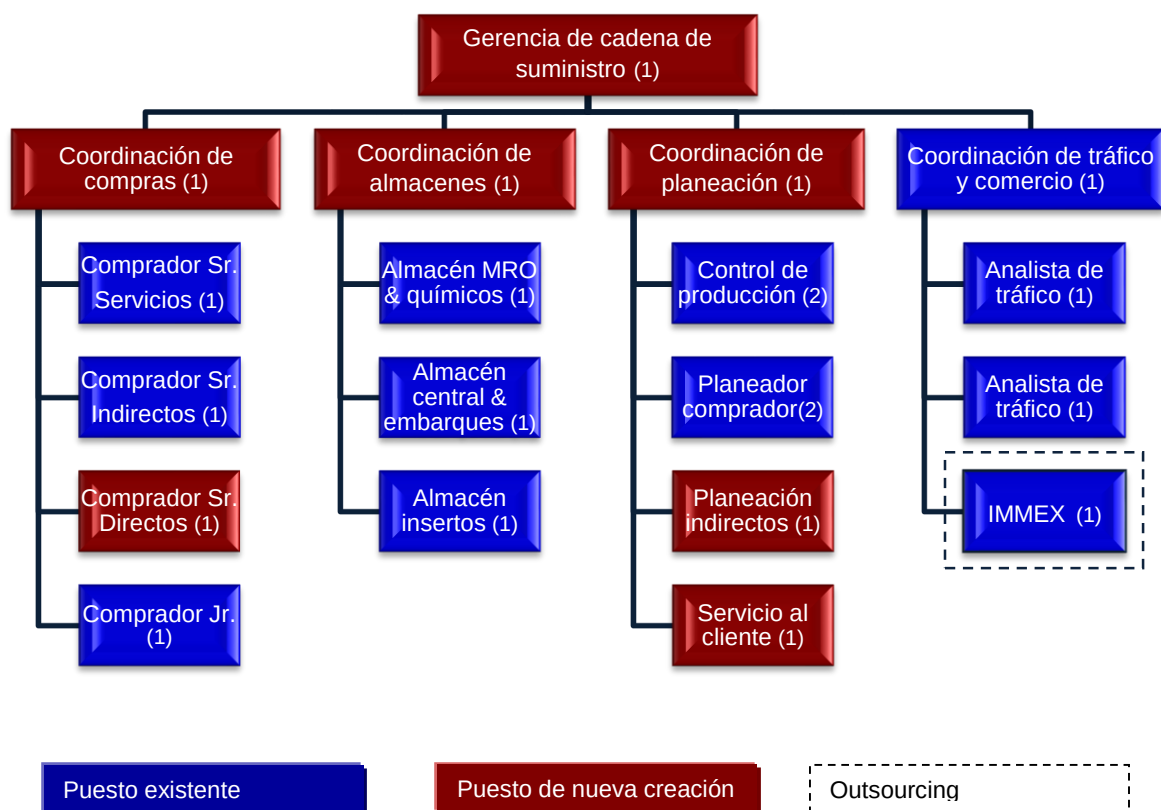
Jefaturas			
Jefaturas en recursos humanos	3	1	* Se promueve a coordinación una de las jefaturas
Jefe de sistemas	1	1	* Se promueve una jefatura a coordinación
Jefe de proyectos SAP	1		
Jefe de tráfico	1	1	* Se promueve a coordinación y desaparece jefatura
Jefe de almacén MRO & químicos	1		
Planeador Insertos	1	1	* Se promueve una jefatura a coordinación
Jefe de almacén & embarques	1		
Equipo de compras	5	1	* Se promueve integrante a coordinación
Jefe de laboratorios	1	1	* Se promueve a coordinación y desaparece jefatura
Jefe del sistema de calidad	1	1	* Se promueve a coordinación y desaparece jefatura
Jefe de calidad proveedores	1	1	* Se promueve a coordinación y desaparece jefatura
Jefe de EMIPS	1	1	* Se promueve a coordinación y desaparece jefatura
Jefaturas de ingeniería de proyectos y producto	4	1	* Se promueve una jefatura a coordinación
Jefatura de ingeniería de procesos	4	1	* Se promueve una jefatura a coordinación
Líder EHS	1	1	* Se promueve a coordinación y desaparece líder
Jefaturas de calidad	4	1	* Se promueve una jefatura a coordinación
Jefaturas de logística	3	1	* Se promueve una jefatura a coordinación
Líder de lean manufacturing	1	1	* Sin cambios
Jefaturas de mantenimiento	4	1	* Se promueve una jefatura a coordinación
Total	39	16	

Posiciones reestructuradas a coordinaciones

22

Fuente: Elaboración propia

Figura 11 Propuesta de estructura organizacional para la Gerencia de Cadena de Suministro



Fuente: Elaboración propia

Hoy en día, la empresa cuenta con 19 personas que realizan actividades inherentes a la gestión, administración y control de la cadena de suministro, la Tabla 5 se enlista al personal existente:

Tabla 5 Posiciones existentes para funciones logísticas

Posiciones existentes	Personas
Jefe de tráfico	1
Analista de tráfico	2
Jefe de almacén MRO & químicos	1
Planeador Insertos	1
Jefe de almacén & embarques	1
Equipo de compras	5
Jefaturas de logística	3
Planeadores - compradores	5
Total	19

Fuente: Elaboración propia

El organigrama propuesto toma en cuenta a la misma cantidad de personal bajo el esquema mostrado en la Tabla 6:

Tabla 6 Posiciones propuestas para funciones logísticas

Organigrama propuesto	Personas
Coordinación de compras	1
Comprador servicios	1
Comprador indirectos	1
Comprador directos	1
Comprador Jr.	1
Coordinación de almacenes	1
Jefaturas de almacén	3
Coordinación de planeación	1
Control de producción	2
Disponentes de materiales	2
Planeación indirectos	1
Servicio al cliente	1
Coordinación de tráfico y comercio	1
Analistas de tráfico	2
Total	19

Fuente: Elaboración propia

En esta reestructuración, la división del trabajo ya no sería por unidad de negocio, sino por números de parte, por lo cual elaborando un resumen a nivel planta mostrado en la Tabla 7, se tiene actualmente la siguiente distribución de productos terminados, clientes y materias primas y/o componentes:

Tabla 7 Números de parte, clientes y materiales a nivel planta

	Productos terminados	Clientes	Materias primas
Unidad de negocios 1	300	12	160
Unidad de negocios 2	45	16	55
Unidad de negocios 3	23	3	19
TOTAL	368	31	234

Descripción de puestos.

Se entregó a cada uno de las personas que ejecutan funciones logísticas el *check list* con la finalidad de que plasmaran desde su experiencia en dicha posición aspectos como generalidades del puesto, competencias, cursos, funciones y responsabilidades inherentes a su trabajo. Como segunda parte, se identificó a los que por sus respuestas se visualizaba un mayor conocimiento de la función comparándolos con su actual descripción de puestos que la empresa tiene en su expediente personal, como resultado de esto, se procedió a para realizar una entrevista complementaria, de tal forma que serviría como una de las bases del perfil de puesto a diseñar.

A continuación se presenta en las Tablas 8 a 22 y en las Figuras 12 a 16, para cada posición el resultado de la encuesta, descripción de puesto actual y entrevista de tal manera que como resultado de estos 3 elementos más las aportaciones de distintos autores en la bibliografía consultada se finaliza con la descripción de puestos deseable.

Tabla 8 Gerencia de logística, respuestas a *check list*

Nombre del puesto	Generalidades del puesto	Funciones	Experiencia	Estudios, capacitación y conocimientos especiales	Responsabilidades
Gerencia de logística	Nombre: gerencia de logística Reporta a: gerencia de planta Personas a cargo: 33	Lograr y superar los objetivos de la empresa Generar estrategias y planes de trabajo Generar ahorros y optimizar recursos Implementar mejoras Supervisar, controlar, evaluar actividades y planes de trabajo Contratar personas con habilidades actuales y potenciales Entrenar, desarrollar y promover al equipo de trabajo Comunicar oportunamente Fomentar la ética profesional, integridad y valores Fomentar la responsabilidad social	7 años	Último nivel de estudios: maestría Cursos relevantes: SCP –APICS-, CPIM – APICS-, los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, diplomado en habilidades gerenciales, finanzas para no financieros Conocimientos especiales: financiero, ley aduanera	Generar y administrar estrategias que cumplan o rebasen los objetivos de la empresa de la manera más rentable y eficaz

Fuente: Elaboración propia con base a *check list* a Gerente de logística

El departamento de recursos humanos proporcionó la descripción vigente para este puesto (Anexo 4) donde a manera de resumen se enlistan las siguientes características del puesto:

Tabla 9 Gerencia de logística, descripción de puesto vigente

Descripción de puesto	
Identificación	Gerencia de logística, reporta a gerencia de planta
Objetivo del puesto	Asegurar la continuidad en la operación a través del suministro oportuno de materia prima, la comunicación con clientes y seguimiento de órdenes de compra y la distribución en tiempo y forma los de productos terminados a los clientes.
Funciones del puesto	Garantizar que el proceso general de órdenes permita la entrega oportuna de pedidos a los clientes. Establecer el proceso de compra de la materia prima, con base a los consumos de la operación, consumos históricos y óptima rotación de inventario. Coordinar la negociación de los servicios aduanales con los agentes, así como con las líneas transportistas y servicio de transporte tanto de materia prima como producto terminado. Administrar el presupuesto asignado a su departamento. Asignar tareas y responsabilidades al personal a su cargo. Garantizar la atención y servicio a los clientes. Promover y fortalecer las políticas EHS. Definir y solicitar el entrenamiento necesario para el personal a su cargo. Fomentar actividades de mejora continua.
Relaciones internas y externas	Calidad, recursos humanos, finanzas, clientes, corporativo, proveedores.
Perfil general	Estado civil: indistinto Sexo: indistinto
Escolaridad	Ingeniería Industrial o de Transporte o afín titulado.
Experiencia	Mínima de 5 años en empresas de manufactura automotriz en las siguientes áreas: flujo de procesos, manejo de materiales, trasportación de carga, almacenaje, distribución, logística.
Conocimientos específicos	Lean Manufacturing, Supply Chain. Apics. Procesos logísticos.
Competencias	Desarrollo de equipo Orientación a resultados Integridad Liderazgo Pensamiento estratégico

Fuente: Elaboración propia con base a descripción de puesto vigente

En la entrevista complementaria, se abordaron temas como las competencias, los estudios, la experiencia y los indicadores que en función de la persona que actualmente

desempeña el puesto son importantes para llevar a cabo de la mejor manera el cargo del cual están al frente.

Tabla 10. Gerencia de logística, entrevista.

Preguntas relacionadas a:	Respuesta del entrevistado
Las competencias	Las competencias requeridas por el puesto son análisis y solución de problemas, visión y conocimientos técnicos del área. Estas competencias se obtienen del ámbito profesional (conocimientos técnicos), la experiencia (análisis y solución de problemas) y de cursos (liderazgo) Edad recomendable de 28 años en adelante, género indistinto
Los estudios	Licenciatura en comercio exterior con maestría en administración de negocios. Los aspectos académicos base son la logística y el comercio exterior. El CPIM (APICS) es la capacitación clave para el enfoque de cadena de suministro.
La experiencia	Los conocimientos adquiridos no son del todo nuevos, algunos se adquirieron en la formación profesional y se han complementado con la experiencia. Se requiere comprender la lógica de los ERP (Anexo 24), comprender la lógica de los portales de los clientes, aspectos financieros, compras, regulaciones, se requiere dominio del idioma inglés ya que al menos el 75% de comunicación es en este idioma. Experiencias anteriores es en actividades de comercio exterior, compras, proyectos de ahorro, planeación, administración de almacén.
Los indicadores	Actualmente se mide el valor del inventario y entregas a tiempo, proyectos de ahorro y un tanto al margen la confiabilidad del inventario. Deseable medir cumplimiento a programas establecidos y uso del <i>score card</i>

Fuente: Elaboración propia con base a entrevista a gerente de logística

Considerando los 3 elementos antes mencionados, notamos que existen diferencias entre lo que el ocupante del puesto considera que es su función, lo que la empresa plasmó por escrito esperar del ocupante y lo que en función de la experiencia diaria se necesita en dicho puesto. En la Tabla 11 vamos a evaluar las diferencias y similitudes de las respuestas y requisitos de la empresa.

Tabla 11 Evaluación de la descripción de puestos vs. estudio de campo

	Check list y entrevista	Descripción de puestos vigente	Evaluación	Comentarios
Nombre del puesto	Gerencia de logística	Gerente de logística		El término coincide en ambos casos
A donde pertenece	Logística	Logística		El término coincide en ambos casos
A quién reporta	Gerencia de planta	Gerencia de planta		El término coincide en ambos casos
Número de personas a cargo	33 personas	No lo menciona		En la descripción de puestos vigente de la empresa no se menciona cuantos subordinados se tienen ni de que posiciones, esto es un dato importante, ya que la persona a cargo deberá tener control de un número de personas significativo
Responsabilidad y alcance del puesto	Generar y administrar estrategias que cumplan o rebasen los objetivos de la empresa de la manera más rentable y eficaz	Asegurar la continuidad en la operación a través del suministro oportuno de materia prima, la comunicación con clientes y seguimiento de órdenes de compra y la distribución en tiempo y forma los de productos terminados a los clientes.		La empresa tiene varios objetivos, para los cuales cada área está enfocada a alguno en especial, es indispensable mencionar que objetivo es el que se desea cumplir. Por el lado de la empresa, es importante enfatizar que lo deseable a alcanzar debe ser de la manera más eficaz y rentable y no dejarlo abierto.
Las 10 principales funciones del puesto	1. Lograr y superar los objetivos de la empresa 2. Generar estrategias y planes de trabajo 3. Generar ahorros y optimizar recursos 4. Implementar mejoras 5. Supervisar, controlar, evaluar actividades y planes de trabajo	1. Garantizar que el proceso general de órdenes permita la entrega oportuna de pedidos a los clientes. 2. Establecer el proceso de compra de la materia prima, con base a los consumos de la operación, consumos históricos y óptima rotación de inventario. 3. Coordinar la negociación de los servicios aduanales con los agentes, así		Una gerencia, considerada como un nivel de administración alto debe estar enfocada a actividades de dirección del equipo de trabajo con el que cuenta, sus funciones son estratégicas y encaminadas a lograr beneficios notables. Las funciones enlistadas por la empresa tienden a ser muy

	6. Contratar personas con habilidades actuales y potenciales 7. Entrenar, desarrollar y promover al equipo de trabajo 8. Comunicar oportunamente 9. Fomentar la ética profesional, integridad y valores 10. Fomentar la responsabilidad social	como con las líneas transportistas y servicio de transporte tanto de materia prima como producto terminado. 4. Administrar el presupuesto asignado a su departamento. 5. Asignar tareas y responsabilidades al personal a su cargo. 6. Garantizar la atención y servicio a los clientes. 7. Promover y fortalecer las políticas EHS. 8. Definir y solicitar el entrenamiento necesario para el personal a su cargo. 9. Fomentar actividades de mejora continua.		específicas y no abarcan toda la función del departamento de logística, además de que se mencionan “clientes” por ejemplo, de los cuales la actual estructura organizacional no tiene injerencia esta gerencia
Competencias que debe tener el ocupante	Análisis y solución de problemas, visión y conocimientos técnicos del área, liderazgo.	Desarrollo de equipo Orientación a resultados Integridad Liderazgo Pensamiento estratégico		Al tratarse de una gerencia y con personal a cargo, las competencias deben ser sobresalientes. Tanto las que menciona el ocupante, como las que pide la empresa son limitadas
Formación y conocimientos	Escolaridad: licenciatura en comercio exterior y maestría en administración de negocios. Diplomado: habilidades gerenciales Conocimientos específicos: comercio exterior (anexo 24), portales, ERP, financiero, compras, regulaciones aduanales. Experiencia: 7 años Tipo de experiencia: comercio exterior, compras, proyectos de	Escolaridad: licenciatura, ingeniería industrial o de transporte o afín. Diplomado: no especifica Conocimientos específicos: manufactura esbelta, cadena de suministro, APICS, procesos logísticos Experiencia: 5 años Tipo de experiencia: Almacenaje, distribución, logística, flujo de procesos, manejo de materiales, transportación de carga Idioma: No se especifica Software: No se especifica		El idioma es una necesidad no mencionada en la descripción de puestos vigente, siendo esto muy importante ya que el 75% de la comunicación diaria se da en este idioma. No se hace mención del manejo de portales y ERP's que la compañía maneje.

	ahorro, planeación, administración de almacén. Idioma: Inglés, (75% de la comunicación es en este idioma) Software: portales de clientes, ERP's			
Especificaciones del ocupante	Edad: 28 años en adelante Género: indistinto Estado civil: indistinto	Edad: no lo menciona Género: indistinto Estado civil: indistinto		La edad es pauta para el nivel de experiencia que se requiere en la posición, se considera importante especificarla
Indicadores a medir para evaluar el desempeño de esta posición	Actualmente se mide el valor del inventario y entregas a tiempo, proyectos de ahorro.	No lo especifica		Cada persona que desempeñe este cargo puede tener una idea diferente sobre la forma en la que se le va a evaluar. Es necesario especificar que indicadores son los que mejor evaluarán el desempeño de esta posición.

Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso es la formulación de la descripción de puesto deseable que especifique realmente lo que se requiere obtener de dicha función, combinando los aspectos interesantes de la actual descripción de puestos, incorporando el punto de vista de los ocupantes y robusteciendo con las aportaciones de los autores consultados:

Figura 12 Descripción de puestos gerencia de cadena de suministro

Logotipo de la empresa	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Número de documento asignado por la empresa	Fecha de revisión: _____ Próxima revisión: _____
------------------------	------------------------	---	---

1. IDENTIFICACIÓN

Descripción: Gerente de cadena de suministro

1

Área a la que pertenece: Cadena de suministro

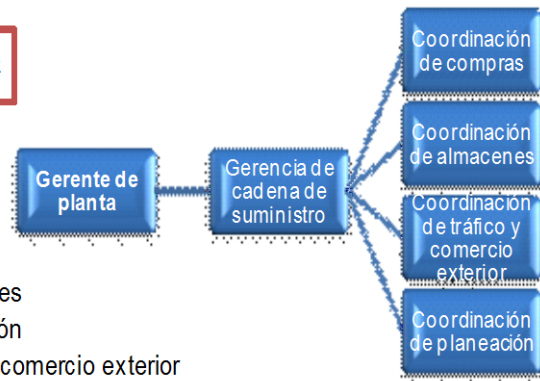
2

Departamento: Gerencia

Coordinaciones a las que supervisa:

3

Coordinación de compras
Coordinación de almacenes
Coordinación de planeación
Coordinación de tráfico y comercio exterior



Personal a cargo:

41 personas

4

2. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

5

Diseñar, planear, dirigir, supervisar y controlar de forma eficiente y efectiva las actividades de la cadena de suministro desde el punto de aprovisionamiento, transformación y hasta su entrega con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente y crear valor neto a partir de la optimización de recursos y minimización de costos

3. ALCANCE DEL PUESTO

6

Todas las operaciones, procesos y actividades relativas a la planeación, abastecimiento, distribución, inventarios, comunicación, manejo de materiales, procesamiento de órdenes y servicio al cliente

4. FUNCIONES DEL PUESTO		
FUNCION	DESARROLLO	OBJETIVO
Garantizar el servicio al cliente	Participando en la integración y comprensión de los requisitos del cliente asegurandose de un óptimo balance entre el costo y servicio	Clientes totalmente satisfechos
Monitoreo de la planeación y pronóstico de la demanda	Relacionando las necesidades contractuales del mercado y manufactura con los niveles de inventario corrientes y estableciendo las estrategias necesarias para atender dichas necesidades	Planes de manufactura alineados con las demandas del mercado
Controlar, administrar y prever el impacto financiero de los inventarios	Estableciendo el balance correcto entre servicio al cliente y el costo de inventario y los riesgos implicados .	Alto nivel de servicio al cliente con la menor inversión
Vigilar la eficiente comunicación logística	Asegurando la tecnología necesaria y su correcto funcionamiento que permita una gestión eficaz del conjunto y sea fuente de una ventaja competitiva	Comunicación eficaz a lo largo de la cadena de suministro
Monitorear el eficiente manejo de materiales	Evaluando todos los aspectos relacionados al movimientos de materias primas, producto en proceso, producto terminado dentro y fuera de las instalaciones que incurran en costo y no agreguen valor.	Eliminar el manejo de materiales donde no sea necesario
Establecer políticas y estrategias de logística para el abastecimiento	Participando en las negociaciones con proveedores, clientes y transportista, considerando los tiempos de abastecimiento, necesidades de producción y objetivos fijados	Optimización de recursos y minimización de costos
Establecer los procedimientos y procesos con respecto a la compra de materiales y productos	Definiendo programas, estableciendo reglas y lineamientos así como determinar objetivos y prioridades a mediano y largo plazos	Procesos de compras transparentes y con ventajas competitivas
Interrelacionar los aspectos logísticos con el crecimiento del negocio y proyectos	Interviniendo activamente en la selección de sitios para el almacenamiento y manufactura de productos	Tomar decisiones en relación con las actividades esenciales de crecimiento
Determinar las políticas de desarrollo y preparación del personal a cargo	Evaluando las capacidades actuales, necesarias y deseables para cada función, generando un plan de preparación en base a las necesidades contractuales	Equipo de trabajo preparado ante las necesidades de la industria

5. INDICADORES A MEDIR PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

7

Evaluar por medio de un SCOR los Indicadores clave de rendimiento (KPI's). Estos indicadores evaluarán cinco atributos de rendimiento: fiabilidad en el cumplimiento, flexibilidad, velocidad de atención, coste y activos

6. RELACIONES INTERNAS Y RELACIONES EXTERNAS

Área, dependencia o compañía con la cual se relaciona	Cliente/ Proveedor	Propósito
Gerencia administrativa	Proveedor	Relaciones laborales, contrataciones, recursos financieros, lineamientos de seguridad
Gerencia de operaciones	Cliente	Requerimientos de los clientes, necesidades de producción
Gerencia de ingeniería y mantenimiento	Proveedor	Proyectos y nuevos productos, intervenciones a equipos, disponibilidad de capacidad
Gerencia de calidad	Proveedor	Cumplimiento a los estándares de calidad y requisitos específicos del cliente
Clientes	Cliente	Requerimientos, nuevos productos y proyectos
Proveedores	Proveedor	Capacidad, especificaciones
Corporativo	Cliente	Proyectos y nuevos productos

7. PERFIL GENERAL

8

Edad: 30 años en adelante
 Género: Indistinto
 Estado civil: Indistinto

8. ESCOLARIDAD

Nivel de estudios: Licenciatura. (Posgrado deseable)
 Tipo de licenciatura: Logística, comercio exterior, ingeniería industrial, afín
 Idiomas: 9 Inglés Puntos TOEFL > 543 puntos / TOEIC > 785 puntos

9. EXPERIENCIA

Años de experiencia: Más de 5 años de experiencia relacionada
 Tipo de experiencia: Compras, planeación, servicio al cliente, almacenes, tráfico y comercio exterior

10. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

10

Manejo de software: ERP, WMS, sistemas de gestión de almacenes
 Manejo de plataformas: Portales de clientes, plataformas de gobierno y secretarías nacionales
 Otros conocimientos específicos: Ley aduanera, normatividad del país, acuerdos comerciales nacionales e internacionales, APICS

11. COMPETENCIAS

Competencia		
Análisis de problemas	Independencia	Evaluación de colaboradores
Conocimiento del entorno	Iniciativa	Orientación al logro
Control directivo	Integridad	Planificación y organización
Capacidad de negociación	Juicio	Trabajo en equipo
Creatividad	Liderazgo	Sentido de urgencia
Decisión	Persuasión	Tolerancia al estrés
Delegación	Visión	Toma de riesgos
Flexibilidad	Capacidad de motivación	Compromiso con la calidad

Notas:

- 1.- Cambio del nombre de la posición. El nombre actual de gerencia de logística evoluciona a gerencia de cadena de suministro.
 - 2.- Al ampliar la cobertura de funciones, crece al siguiente nivel
 - 3.- Se especifican las posiciones de reporte directo
 - 4.- Se menciona la cantidad de personal a cargo en la extensión de la gerencia
 - 5.- Replanteamiento del objetivo del puesto al incluir otras funciones logísticas.
- Se cambia el término a responsabilidad con la finalidad de adquirirlo de forma personal
- 6.- Especificar el alcance de un puesto permite tener claro de dónde y hasta donde llegan las responsabilidades
 - 7.- Relacionado a la responsabilidad del puesto y las funciones a desarrollar, se mencionan los métricos que evaluarán esta posición
 - 8.- Se establece un mínimo de edad para garantizar la experiencia requerida
 - 9.- Especificar si la posición requiere o no el manejo de otro idioma y en qué nivel. (Anexo 6)

10.- Son los conocimientos propios de la función que requieren ser conocidos para el buen desempeño del cargo

En la función de compras se realizó una encuesta a las personas que actualmente desempeñan este tipo de actividades ya que la estructura organizacional vigente no contempla una posición de coordinación como tal. Las posiciones encuestadas fueron: comprador sr (1 persona), comprador Jr. (1 persona) y comprador en general (1 persona).

Tabla 12 Personal de compras, respuestas a *check list*

Nombre del puesto	Generalidades del puesto	Funciones	Experiencia	Estudios, capacitación y conocimientos especiales	Responsabilidades
Comprador Sr	Nombre: Ingeniero de desarrollo de proveedores Reporta a: Gerente global SDE Personas a cargo: 0	Evaluación y aprobación de nuevos proveedores Auditorías de proceso Investigación de problemas con proveedores Auditorías de re-evaluación Reporte de desempeño regional de proveedores Soporte de localidades de manufactura en desarrollo Soporte de localidades de manufactura por acciones correctivas Administración de bases de datos y portales de interacción con proveedores Estudios <i>Run & Rate</i>	3 años	Último nivel de estudios: Licenciatura Cursos relevantes: Auditor ISO /TS 16949, auditor ISO 14001, implementación de sistemas de calidad, <i>black belt</i>, manufactura esbelta Conocimientos especiales: sistema de calidad, procesos de manufactura, ISO/TS 16949, ISO 14001	Soporte y directrices de la compañía para el desarrollo de proveedores.
Comprador Sr	Nombre: Comprador Reporta a: Gerente de logística Personas a cargo: 0	Negociación con proveedores Aprobación de las compras indirectas Búsqueda de proveedores Desarrollo de proveedores Desarrollo de propuestas de ahorro Alta de proveedores en SAP Realización de contratos y/o acuerdos comerciales Resolución de problemas comerciales con proveedores	1 año	Último nivel de estudios: Licenciatura Cursos relevantes: SAP modulo de compras, cadena de suministro, ISOTS/16946 auditor interno Conocimientos especiales: Modulo de compras SAP	Desarrollar propuestas de ahorro

Comprador Jr	Nombre: Comprador Reporta a: Gerente de logística Personas a cargo: 1	Creación de órdenes de compra Colocación de órdenes de compra Coordinación con tráfico Revisión de documentación fiscal Apoyo al seguimiento de embarque de órdenes de compra Administración de formatos internos Proyectos de productividad Resolución de problemas de embarque de órdenes de compra Administración de órdenes de compra Creación de reportes de órdenes de compra y proveedores	2 años	Último nivel de estudios: Licenciatura Cursos relevantes: Inglés convencional Conocimientos especiales: Modulo de compras SAP	Entregas a tiempo de materiales indirectos en planta
---------------------	---	--	--------	---	--

Fuente: Elaboración propia con base a *check list* a personal de compras

El departamento de recursos humanos de la empresa facilitó las dos descripciones de puesto para las funciones de compras, sin embargo lo notable es que el nombre de dichos puestos no corresponde a las posiciones conforme el organigrama. En la siguiente tabla se procede a resumir las descripciones vigentes de la empresa.

Tabla 13 Funciones de compras, descripción de puestos vigente

Descripción de puesto		
Identificación	Jefe de compras, reporta a gerencia de logística	Comprador, reporta a gerencia de logística
Objetivo del puesto	Asegurar la eficacia del proceso de abastecimiento de todos los materiales nacionales o internacionales, así como los servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la compañía con el mínimo de inversión logrando mantener siempre la posición competitiva de la empresa.	Obtener los mejores proveedores de materia prima basándose en la calidad, especificaciones y vida útil del producto para brindar un servicio óptimo a las áreas requerientes de los productos solicitados.
Funciones del puesto	Elaboración de estudios de ahorro económico Análisis de propuestas de negocios. Detecta oportunidades de reducción de costos y realiza estudios de ahorros proyectados con base al volumen consumido. Monitorear comportamiento de los proveedores Desarrollo de proveedores y/o productos alternos Resolución de problemas incurridos por el incumplimiento proveedores con respecto a los términos de compra pactados.	Negocia precios y términos de entrega Realiza estudios de ahorro económico Da seguimiento de órdenes de compra pendientes Realiza órdenes de compra Atiende a proveedores Da seguimiento de ordenes urgentes Descarga de movimientos al sistema SAP.

	Elaboración de reporte mensual de Ahorros (PPV: <i>Purchasing Price Variation</i>) Autorización de órdenes de compra Administración de actividades de las familias a ingresar en el sistema MRP. Definición de procedimientos administrativos de operación de compras y tráfico. Realizar estudios de control de costos de transporte. Administrar la provisión de fletes y gastos aduanales. Negociar las mejores tarifas y calidad de servicios con transportistas, agentes aduanales y agentes de carga. Análisis de mejoras rutas logísticas Definición de métodos de importación de proyectos de transferencia masiva de maquinaria y refacciones. Coordinación de los temas de control de los programas de fomento Pitex y Prosec	
Relaciones internas y externas	Mantenimiento, producción, calidad, finanzas, logística, almacén general	Mantenimiento, producción, calidad, servicios planta, seguridad, finanzas, recursos humanos, proveedores
Perfil general	Estado civil: indistinto Sexo: indistinto	Estado civil: indistinto Sexo: indistinto
Escolaridad	Licenciatura en comercio exterior, administración de empresas, ingeniería industrial	Licenciatura en administración de empresas, ingeniería industrial, en sistemas
Experiencia	Mínima de 3 años en puesto similar.	Mínima de 2 años en puesto similar.
Conocimientos específicos	Negociación, control de inventarios, SAP	Excel, control de inventarios, <i>kanban</i> , mapeo de proceso, SAP, ingles avanzado
Competencias	Orientación al cliente interno y externo Orientación a resultados Trabajo en equipo Liderazgo	Orientación al cliente interno y externo Habilidad analítica Calidad del trabajo Aprendizaje continuo

Fuente: Elaboración propia con base a descripción de puesto vigente

Como resultado de la entrevista complementaria a continuación se mencionan los principales comentarios:

Tabla 14 Funciones de compras, entrevista.

Preguntas relacionadas a:	Respuesta del entrevistado
---------------------------	----------------------------

Las competencias	Las competencias requeridas por el puesto son idiomas, manejo de SAP, conocimiento de terminología de INCOTERMS, documentos de facturación. Estas competencias se obtienen del ámbito profesional (ingles, INCOTERMS, facturación), la experiencia (ingles). Edad recomendable de 22 años en adelante, género indistinto
Los estudios	Licenciatura en comercio exterior
La experiencia	Los conocimientos adquiridos son todos nuevos. Se requiere conocimiento del Excel, Word, SAP básicamente, se requiere manejo del idioma inglés ya que al menos el 50% de comunicación es en este idioma. Experiencias anteriores relativas a compras para conocimiento sobre cotizaciones, comparativos y licitaciones
Los indicadores	Actualmente se evalúa las entregas a tiempo de órdenes de compra.

Fuente: Elaboración propia con base a entrevista a personal de compras

Considerando las tres fuentes de información arriba mencionadas, podemos notar una gran diversidad de aspectos de compras, en la siguiente tabla evaluamos las diferencias y similitudes entre ellas.

Tabla 15 Evaluación de la descripción de puestos vs. estudio de campo

	Check list y entrevista	Descripción de puestos vigente	Evaluación	Comentarios
Nombre del puesto	Comprador Sr. Comprador Jr. Comprador	Jefe de compras Comprador		El nombre es diferente para ambos casos
A donde pertenece	Logística	Logística		El término coincide en ambos casos
A quién reporta	Gerencia de logística Gerencia global SDE	Gerencia de logística		Una de las posiciones indica no reportar a la gerencia de logística, pero el organigrama así lo indica
Número de personas a cargo	Comprador Sr. Comprador Jr. Comprador (1 persona)	No lo menciona		En la descripción de puestos vigente de la empresa no se menciona cuantos subordinados se tienen ni de que posiciones.
Responsabilidad y alcance del puesto	-Soporte y directrices de la compañía para el desarrollo de proveedores. -Desarrollar propuestas de ahorro -Entregas a tiempo de materiales indirectos en planta	Asegurar la eficacia del proceso de abastecimiento de todos los materiales nacionales o internacionales, así como los servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la compañía con el mínimo de inversión		Tenemos posiciones de compras cuya percepción de la responsabilidad a su cargo es completamente distinta.

		logrando mantener siempre la posición competitiva de la empresa.		
Las 10 principales funciones del puesto	1.- Negociación con proveedores 2.- Aprobación de las compras indirectas 3.- Búsqueda de proveedores 4.- Desarrollo de proveedores 5.- Desarrollo de propuestas de ahorro 6.- Alta de proveedores en SAP 7.- Realización de contratos y/o acuerdos comerciales 8.- Resolución de problemas comerciales con proveedores 9.- Creación de órdenes de compra 10.- Evaluación y aprobación de nuevos proveedores 11.- Seguimiento a entrega de órdenes de compra	1.-Comportamiento de los proveedores 2.-Desarrollo de proveedores y/o productos alternos 3.-Administración de actividades de las familias a ingresar en el sistema MRP. 4.-Definición de procedimientos administrativos de operación de compras y tráfico. 5.- Realizar estudios de control de costos de transporte. 6.-Administrar la provisión de fletes y gastos aduanales. 7.-Negociar las mejores tarifas y calidad de servicios con transportistas, agentes aduanales y agentes de carga. 8.-Análisis de mejoras rutas logísticas		La serie de funciones descritas en la descripción de puestos tiende a ser muy extensa y pudiera parecer no acorde a lo que realmente ejecuta la función
Competencias que debe tener el ocupante	Idiomas, manejo de SAP, conocimiento de terminología de incoterms, documentos de facturación	Orientación al cliente interno y externo Orientación a resultados Trabajo en equipo Liderazgo		Este tipo de posiciones requieren competencias más específicas que no necesariamente son académicas
Formación y conocimientos	Licenciatura en comercio exterior	Licenciatura en comercio exterior, administración de empresas, ingeniería industrial		Congruente
Especificaciones del ocupante	Edad recomendable de 22 años en adelante, género indistinto	Edad, no se menciona, Estado civil: indistinto Sexo: indistinto		La edad no está considerada como especificaciones para este puesto

Indicadores a medir para evaluar el desempeño de esta posición	Entregas a tiempo de órdenes de compra.	No se menciona en la descripción de puestos		Es importante tener claro bajo que indicador se medirá la eficiencia del puesto.
--	---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso es la formulación de la descripción de puesto deseable que especifique realmente lo que se requiere obtener de dicha función, combinando los aspectos interesantes de la actual descripción de puestos, incorporando el punto de vista de los ocupantes y robusteciendo con las aportaciones de los autores consultados:

Figura 13 Descripción de puestos coordinación de compras

Logotipo de la empresa	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Número de documento asignado por la empresa	Fecha de revisión: _____ Próxima revisión: _____
------------------------	------------------------	---	---

1. IDENTIFICACIÓN

Descripción: Coordinación de compras

Área a la que pertenece: Cadena de suministro

Departamento: Gerencia de cadena de suministro

Posiciones a las que supervisa:

Comprador Sr.
Comprador Jr.



Personal a cargo: 4 personas

2. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

Sincronizar y planificar las necesidades de la organización vs. los requerimientos a los proveedores tanto para las actividades productivas como las de soporte y servicio, minimizando los costos de suministro y cumpliendo con los estándares de calidad que contribuyan a la posición competitiva de la empresa

3. ALCANCE DEL PUESTO

Desde la selección de proveedores, la negociación, la colocación de la orden, el seguimiento, medición y control del desempeño de todos los proveedores que proveen materiales directos, indirectos, activos y servicios requeridos para las mantener las operaciones constantes de la empresa

4. FUNCIONES DEL PUESTO		
FUNCION	DESARROLLO	OBJETIVO
Mantener el suministro continuo de materiales, bienes y servicios	Obteniendo a corto, mediano y largo plazo los suministros y productos necesarios	Abastecimiento que responda a las necesidades de qué, cuanto y cuando
Mejora continua de los procesos productivos y de soporte	Minimizando la inversión en inventario, comprendiendo las necesidades de la empresa y proponiendo mejoras	Reducir costos y generar ahorros
Mejoramiento de la calidad	Analizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los proveedores. Evaluando a los proveedores, sus instalaciones, productos y servicios Certificando proveedores	Garantizar productos de calidad acorde a las necesidades de la empresa
Desarrollar proveedores y productos	Localizando nuevas fuentes de surtimiento, materiales, o procesos	Mantener una cartera de proveedores y productos alternativa para garantizar el adecuado suministro
Integración operativa de proveedores a la cadena de suministro	Participando activamente en la selección, incorporación y operación de nuevos proveedores en la cadena de suministro	Evitar desajustes productivos debido a cambios relacionados al aprovisionamiento
Establecer y mantener la comunicación necesaria entre proveedor y la empresa	Implementando procedimientos y procesos con respecto a las compras de materiales, activos y servicios	Comunicación efectiva
Conducir negociaciones con proveedores	Formalizando los acuerdos por medio de contratos de compras que comprendan necesidades de tiempo calidad y precio	Crear relaciones empresa - proveedor duraderas y de compromiso mutuo
Elaborar los pedidos de compras	Ajustándose a las demandas internas, controlando la evolución del volumen de compra Oficializando los pedidos a los proveedores por medio de un documento válido	Solicitar los materiales necesarios al proveedor adecuado y estableciendo un compromiso mutuo para cubrir las necesidades de la empresa
Supervisar la recepción de pedidos y el cumplimiento a los plazos de entrega	Monitoreando el comportamiento de los proveedores y su nivel de servicio	Asegurar la continuidad de operaciones de la empresa

5. INDICADORES A MEDIR PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Certificación de proveedores (número y porcentaje de proveedores certificados)
Volumen de compra (porcentaje sobre las ventas de los pesos gastados)

6. RELACIONES INTERNAS Y RELACIONES EXTERNAS

Área, dependencia o compañía con la cuál se relaciona	Cliente/ Proveedor	Propósito
Gerencia administrativa	Proveedor	Recursos financieros, lineamientos de seguridad, políticas de la empresa
Gerencia de operaciones	Cliente	Necesidades de producción
Gerencia de ingeniería y mantenimiento	Cliente	Requerimientos de bienes y servicios
Gerencia de calidad	Proveedor	Cumplimiento a los estándares de calidad y requisitos específicos
Gerencia de cadena de suministro	Cliente	Requerimientos de bienes y servicios
Proveedores	Proveedor	Capacidad, especificaciones
Corporativo	Cliente	Proyectos y nuevos productos

7. PERFIL GENERAL

Edad: 28 años en adelante
Género: Indistinto
Estado civil: Indistinto

8. ESCOLARIDAD

Nivel de estudios: Licenciatura.
Tipo de licenciatura: Logística, comercio exterior, ingeniería industrial, afín
Idiomas: Inglés Puntos TOEFL > 627 puntos / TOEIC > 945 puntos

9. EXPERIENCIA

Años de experiencia: Más de 2 años de experiencia relacionada
Tipo de experiencia: Compras, planeación, servicio al cliente

10. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Manejo de software: SAP
Manejo de plataformas: Portales de proveedores
Otros conocimientos específicos: Normatividad del país, acuerdos comerciales nacionales e internacionales, APICS

11. COMPETENCIAS

Competencia		
Análisis de problemas	Juicio	Capacidad para tomar decisiones
Adaptabilidad	Servicio al cliente	Responsabilidad social y compromiso
Comunicación escrita	Sociabilidad	Compromiso con la calidad
Comunicación oral	Sentido de urgencia	Capacidad para formular y gestionar proyectos
Conocimiento del entorno	Tolerancia al estrés	Habilidad para trabajar en contextos internacionales
Creatividad	Toma de riesgos	
Iniciativa	Ética	
Integridad		

En la empresa, actualmente se cuenta con 2 Jefaturas de almacén, las cuales son para el almacén / embarques y el almacén MRO (*Maintenance, Repair y Operations*) y una posición denominada Planeador de insertos el cuál se encarga además de planificar los requerimientos, administrar este almacén.

Por cuestiones de rotación de personal, la posición del área de insertos estaba sin definir el nuevo responsable. Sin embargo se tomó la información de las dos Jefaturas de almacén.

Tabla 16 Personal de almacén, respuestas a *check list*

Nombre del puesto	Generalidades del puesto	Funciones	Experiencia	Estudios, capacitación y conocimientos especiales	Responsabilidades
Jefatura almacén general	Nombre: Jefatura almacén general Reporta a: Gerente de logística Personas a cargo: 18	Mantener la confiabilidad de inventario Preservar el producto Satisfacción al cliente Surtimiento a las líneas productivas Embarques en tiempo y forma Certificación C-TPAT Garantizar el FIFO Trazabilidad de los materiales Dirección de las operaciones de entrada y salida de mercancías Procedimientos de almacén	1 año	Último nivel de estudios: Licenciatura Cursos relevantes: Administración y control eficiente de almacenes Operación segura y mantenimiento de montacargas Conteos cíclicos Manejo de conflictos & comunicación asertiva Liderazgo sinérgico Conocimientos especiales: Inventarios, conteo cíclicos, manejo de materiales	Garantizar la confiabilidad de inventarios

Jefatura almacén MRO y químicos	Nombre: Jefatura almacén MRO Reporta a: Gerente de logística Personas a cargo: 4	Administración de materiales Suministro de materiales Control de materiales Manejo de inventarios Proyectos de ahorro	2.5 años	Último nivel de estudios: Licenciatura Cursos relevantes: Módulos de SAP Auditor de calidad Mantenimiento a equipos Conocimientos especiales: Primeros auxilios	Administración de materiales
--	---	--	----------	--	---------------------------------

Fuente: Elaboración propia con base a *check list* a personal de almacén

En el área de recursos humanos se tienen dos descripciones de puesto para las jefaturas de almacén / embarques y de MRO y químicos. Las cuales en su formato completo se pueden consultar en el anexo 5

Tabla 17 Funciones de almacén, descripción de puestos vigente

Descripción de puesto		
Identificación	Jefe de almacén y embarques, reporta a gerencia de logística	Jefe de almacén MRO y químicos, reporta a gerencia de logística
Objetivo del puesto	Asegurar que los procedimientos de recibo de materia prima, surtido de componentes a línea de producción y embarque de producto terminado, sean confiables, seguros y estándar, también asegurar la preservación de los materiales así como la buena administración de los mismos.	Adquirir bienes y servicios de calidad, en el tiempo y precio adecuados, procurando comprar al proveedor más confiable, con el propósito de mantener adquisiciones al menor costo; así como organizar y controlar los materiales indirectos almacenados para garantizar el abastecimiento de las líneas de producción y planta general.
Funciones del puesto	Dirige las operaciones de recibo y almacenamiento de materiales Dirige operaciones en el almacén general (3 unidades de negocio) Dirige operaciones para embarque Revisar los nuevos procesos estándar Modifica y crea procedimientos que ayuden a mejorar la operación diaria del almacén Define procedimientos administrativos de operación de compras. Administra los niveles de inventario del almacén Supervisa la identificación y organización de materiales Genera programas de actividades para los almacenistas.	Analiza requisiciones de compra Elabora reporte de estatus de órdenes de compra Elabora órdenes de compra Da de alta nuevos proveedores Analiza propuestas de negocio Monitorea el comportamiento de los proveedores Desarrolla nuevos proveedores y/o productos alternos Da seguimiento de asuntos críticos de compra Administra actividades de las familias al ingresar en el sistema MRP Define procedimientos administrativos de operación de compras Genera reportes de compra de materiales indirectos

	Detecta necesidades de capacitación para los almacenistas Coordina movimientos materiales.	Genera reporte de consumos de familias de MRP Genera reportes de consumos de materiales indirectos Administra los niveles de inventario del almacén MRO y químicos Garantiza la confiabilidad de las transacciones realizadas en el sistema Supervisa la identificación y organización de materiales y refacciones que no se encuentran bajo control Genera órdenes de compra de MRP Genera programas de actividades para los almacenistas Detecta necesidades de capacitación para los almacenistas Coordina movimientos materiales
Relaciones internas y externas	Producción, calidad, mantenimiento, servicios planta, logística, finanzas, todas las áreas, proveedores indirectos, proveedores potenciales	Almacén general, logística, finanzas, todas las áreas, proveedores indirectos, proveedores potenciales
Perfil general	Estado civil: indistinto Sexo: indistinto	Estado civil: indistinto Sexo: indistinto
Escolaridad	Licenciatura en comercio exterior, administración de empresas, ingeniería industrial	Licenciatura en comercio exterior, administración de empresas, ingeniería industrial
Experiencia	Mínima de 3 años en puesto similar.	Mínima de 3 años en puesto similar.
Conocimientos específicos	Control de inventarios, negociación, manejo de almacenes, administración de personal.	Control de inventarios, negociación, manejo de almacenes, administración de personal, SAP.
Competencias	Orientación al cliente interno y externo Orientación a resultados Trabajo en equipo Liderazgo	Orientación al cliente interno y externo Orientación a resultados Trabajo en equipo Liderazgo

Fuente: Elaboración propia con base a descripción de puesto vigente

La entrevista a los dos jefes actuales de almacén complementa las competencias, estudios, experiencia e indicadores que en función del día a día consideran los ocupantes son necesarios para desempeñar de forma óptima su posición.

Tabla 18 Funciones de almacén, entrevista.

Preguntas relacionadas a:	Respuesta del entrevistado
Las competencias	Liderazgo, toma de decisiones, responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, administración de personal, tolerancia.

	Estas competencias se obtienen del ámbito profesional (responsabilidad y compromiso), la experiencia (liderazgo, trabajo en equipo y administración de personal) y con cursos (toma de decisiones) Edad recomendable de 25 años en adelante, género indistinto
Los estudios	Ingeniero industrial
La experiencia	Se requiere experiencia en confiabilidad de inventarios, materiales, liderazgo Es necesario contar con conocimientos de inglés ya que de un 30 al 40% de la comunicación es en este idioma. El uso de Excel, SAP son necesarios para la función
Los indicadores	Actualmente se mide la eficiencia con base a la confiabilidad del inventario y la cantidad de incidencias. (problemáticas atribuibles al área) En el almacén MRO se mide el gasto de los consumos de materiales indirectos Se sugiere medir la rotación de inventarios, entregas perfectas (a tiempo y cantidad) y desempeño de personal

Fuente: Elaboración propia con base a entrevista a personal de compras

Aunque las dos jefaturas refieren administrar almacenes, notamos que sus funciones son realmente muy diferentes e incluso una de ellas tiende a combinar funciones de compras. En la siguiente tabla resumimos las inconsistencias entre las funciones que los ocupantes de los puestos argumentan realizar y que indica la descripción de puestos vigente.

Tabla 19 Evaluación de la descripción de puestos vs. estudio de campo

	Check list y entrevista	Descripción de puestos vigente	Evaluación	Comentarios
Nombre del puesto	Jefe de almacén	Jefe de almacén y embarques		Los embarques son propiamente una función del almacén.
A donde pertenece	Logística	Logística		El área es común
A quién reporta	Gerencia de logística	Gerencia de logística		El reporte a gerencia es claro
Número de personas a cargo	18 personas	No lo menciona		La descripción de puestos no menciona cuanto personal se tiene a cargo
Responsabilidad y alcance del puesto	Garantizar la confiabilidad de inventarios	El almacén es responsable de: Asegurar que los procedimientos de recibo, surtido y embarque, sean confiables, seguros y estándar. Asegurar la		Tenemos dos almacenes que no comparten mismas responsabilidades, uno de ellos combina la función de compras junto con la administración y

		preservación de los materiales así como la buena administración de los mismos. El almacén MRO se encarga de adquirir bienes y servicios de calidad, en el tiempo y precio adecuados, así como organizar y controlar los materiales indirectos almacenados para garantizar el abastecimiento.		planeación de materiales indirectos
Las 10 principales funciones del puesto	Mantener la confiabilidad de inventario Preservar el producto Satisfacción al cliente Surtimiento a las líneas productivas Embarques en tiempo y forma Certificación C-TPAT Garantizar el FIFO Trazabilidad de los materiales Dirección de las operaciones de entrada y salida de mercancías Procedimientos de almacén	Dirige las operaciones de recibo, almacenamiento y embarque. Crea, modifica y revisa procedimientos que ayuden a mejorar la operación diaria Administra los niveles de inventario del almacén. Elabora órdenes de compra Da de alta nuevos proveedores Monitorea el comportamiento de los proveedores Desarrolla nuevos proveedores y/o productos alternos Administra actividades de las familias al ingresar en el sistema MRP Garantiza la confiabilidad de las transacciones realizadas en el sistema		En general las funciones mencionadas por los ocupantes corresponden a lo que la empresa estableció en la descripción de puestos
Competencias que debe tener el ocupante	Liderazgo, toma de decisiones, responsabilidad, compromiso, trabajo en	Orientación al cliente interno y externo Orientación a resultados Trabajo en equipo		Las competencias requeridas bajo descripción de puestos coinciden con lo que el

	equipo, administración de personal.	Liderazgo		ocupante considera necesario
Formación y conocimientos	Ingeniero industrial	Licenciatura en comercio exterior, administración de empresas, ingeniería industrial		Falta mencionar a los especialistas en logística para estas funciones
Especificaciones del ocupante	Estado civil: indistinto Sexo: indistinto Edad: 25 años en adelante	Estado civil: indistinto Sexo: indistinto Edad no se especifica		La edad no se especifica en los requisitos de la empresa
Indicadores a medir para evaluar el desempeño de esta posición	Confiabilidad del inventario y la cantidad de incidencias	No especifica		Es necesario tener establecidos los métricos del puesto

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de descripción de puestos para esta posición está enfocada en delimitar a las funciones de almacén únicamente y evitar la combinación o duplicidad de funciones como compras y planeación y poder estandarizar las prácticas en los tres almacenes que tiene la empresa.

Figura 14 Descripción de puestos coordinación de almacenes

Logotipo de la empresa	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Número de documento asignado por la empresa	Fecha de revisión: _____ Próxima revisión: _____
------------------------	------------------------	---	---

1. IDENTIFICACIÓN

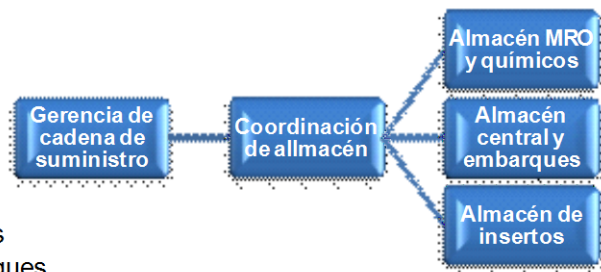
Descripción: Coordinación de almacenes

Área a la que pertenece: Cadena de suministro

Departamento: Gerencia de cadena de suministro

Posiciones a las que supervisa:

Almacén MRO y químicos
Almacén central y embarques
Almacén de insertos



Personal a cargo: 3 personas

2. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

Organizar y controlar las actividades de recepción, identificación, ubicación, almacenamiento y entrega de materiales directos e indirectos por medio de la gestión administrativa y funcional, buscando garantizar la continuidad y la eficiencia de la cadena de suministro

3. ALCANCE DEL PUESTO

Comprende todas las actividades relacionadas desde el recibo de todo tipo de materiales hasta su entrega con el usuario o cliente.

4. FUNCIONES DEL PUESTO		
FUNCION	DESARROLLO	OBJETIVO
Recepción de materiales	Controlando el ingreso diario de materiales y llevando un registro de dichos ingresos Mantenimiento una sola ventana de ingreso de materiales para toda la planta Verificando la coincidencia en documentación, cantidad y tipo de producto Evaluando las condiciones de ingreso del material	Recibir los materiales ordenados conforme a los requisitos emitidos por la empresa
Almacenamiento de materiales	Ubicando los materiales según su clasificación e identificación en pasillos, estantes, espacios Salvaguardando la calidad de los productos con su correcto almacenaje	Mantener las condiciones óptimas del producto durante su estancia en el almacén
Empaque y etiquetado de los materiales	Asignando un código a cada mercancía o identificación requerida por los clientes Cumpliendo estándares internacionales Colocando el embalaje adecuado y requerido para cada tipo de producto	Identificar los materiales y salvaguardando su calidad
Despacho / embarques	Supervisando la preparación de pedidos, su embalaje y carga en los diferentes medios de expedición Cumpliendo los requisitos de los clientes y usuarios en cuanto a cantidad y tipo de producto	Nivel de satisfacción al cliente
Control de inventarios	Controlando y midiendo la exactitud de los inventarios para mejorar la confiabilidad Documentando las entradas y salidas Asegurando la adecuada rotación de los productos almacenados Controlando los lotes y flujo de material conforme a un orden establecido	Lograr el menor costo logístico que se incurre en costos de almacenaje, inventario y manejo de materiales
Cumplimiento a los procedimientos de operación y seguridad establecidos por la empresa	Definiendo y diseñando la sistemática del almacenamiento en función de diferente parámetros y condicionamientos	Cumplir las políticas de la empresa y clientes
Identificación de los materiales	Asignando una identificación única a cada producto de forma estándar y conocida por las áreas de compras, control de inventario y producción	Facilitar el control de los materiales
Garantiza la confiabilidad de las transacciones realizadas en el sistema.	Controlando los inventarios y la contabilidad de todos los movimientos (entradas y salidas). Realizando inventarios periódicos de las existencias.	Exactitud de existencias
Suministrar a las áreas productivas y de soporte los materiales necesarios para su operación	Controlando la cantidad de los productos recibidos junto con la puntualidad y completud de la entrega Llenando lista de surtimiento que obedezcan a las necesidades productivas	Mantener el flujo de abastecimiento en tiempo y forma

5. INDICADORES A MEDIR PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Rotación de mercancía - Controlando la cantidad de productos entre los materiales despachados
Valor económico del inventario - Midiendo y controlando el valor promedio del inventario respecto a las ventas
Exactitud del inventario - controlando y midiendo la exactitud en los inventarios para mejorar la confiabilidad

6. RELACIONES INTERNAS Y RELACIONES EXTERNAS

Área, dependencia o compañía con la cuál se relaciona	Cliente/ Proveedor	Propósito
Gerencia administrativa	Proveedor	Recursos financieros, lineamientos de seguridad, políticas de la empresa
Gerencia de operaciones	Cliente	Necesidades de producción
Gerencia de ingeniería y mantenimiento	Cliente	Requerimientos de bienes y servicios
Gerencia de calidad	Proveedor	Cumplimiento a los estándares de calidad y requisitos específicos
Gerencia de cadena de suministro	Cliente	Requerimientos de bienes y servicios
Área de compras y planeación	Proveedor	Convenios comerciales y necesidades de planta
Corporativo	Cliente	Proyectos y nuevos productos

7. PERFIL GENERAL

Edad: 25 años en adelante
Género: Indistinto
Estado civil: Indistinto

8. ESCOLARIDAD

Nivel de estudios: Licenciatura.
Tipo de licenciatura: Logística, transporte, ingeniería industrial, afín
Idiomas: Inglés Puntos TOEFL > 460 puntos / TOEIC > 550 puntos

9. EXPERIENCIA

Años de experiencia: Más de 1 año de experiencia relacionada
Tipo de experiencia: Almacén, materiales, compras, planeación, servicio al cliente

10. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Manejo de software: SAP, ERP's, Excel
Manejo de plataformas: WMS's
Otros conocimientos específicos: Administración de almacenes, softwares especializados
Sistemas informáticos

11. COMPETENCIAS

Competencia		
Integridad	Destrezas en informática	Capacidad de planeación
Auto organización	Servicio al cliente	Compromiso con la calidad
Atención al detalle	Sociabilidad	Capacidad para priorizar tareas
Disciplina	Sentido de urgencia	Trabajo en equipo
Responsabilidad	Ética	Tolerancia al estrés
		Capacidad de seguir normativas en materia de salud y seguridad

La empresa cuenta con áreas de planeación dedicadas a la parte productiva divididas por unidad de negocio y reportando a la gerencia de manufactura de la cual planean los productos. También se cuenta con una posición denominada planeación de insertos, la cual además de planear, ejecuta funciones de compras y administración de almacén. Por la parte de los indirectos, la planeación de estos se lleva a cabo por medio del administrador de almacén MRO y químicos.

Por tal motivo para estas funciones de planeación, se aplicaron las encuestas y entrevistas a los que realmente están denominados en funciones de planeación y considerando que para el abasto de MRO y químicos no se tiene establecido el cargo de planeación.

Tabla 20 Personal de planeación de materiales, respuestas a *check list*

Nombre del puesto	Generalidades del puesto	Funciones	Experiencia	Estudios, capacitación y conocimientos especiales	Responsabilidades
Planeador de materiales	Nombre: Planeador de materiales Reporta a: Jefe de logística Personas a cargo: 0	Toma de inventarios físicos Emitir pedidos a proveedores Evaluación de desempeño de proveedores Proyecciones de inventario Anticipar falta de materiales Seguimiento de entrega de materiales Planificar y programar recolecciones nacionales Control y administración de empaque retornable Seguimiento al reproceso de aluminio *Un planeador de materiales toma funciones de embarques de	Desde 1 a 6 años.	Último nivel de estudios: Licenciatura y maestría Cursos relevantes: CPIM modulo 1 & 2 MMOG Análisis de la demanda, capacidad, teoría de restricciones, inventarios cíclicos Conocimientos especiales:	Correcto suministro de materiales para mantener operaciones cumpliendo los objetivos internos

		producto terminado, volumen de ventas, administración de empaque para producto terminado		Capacidad de abstracción de un problema	
Jefe de logística	Nombre: Jefe de logística Reporta a: Gerencia de unidad de negocio Personas a cargo: 1 a 3 personas	Análisis de la demanda Pronóstico de ventas Análisis de capacidad Programación de la producción Planeación de materiales Control de la producción Planeación de embarques Monitoreo de inventarios Seguimiento a entregas al cliente Inventarios físicos Atención a clientes Retorno y administración de empaque retornable	De 4 meses a 6 años	Último nivel de estudios: Licenciatura y maestría Cursos relevantes: CPIM de 1 a 5 módulos MMOG DDL, MRP, calidad logística Conocimientos especiales: Procesos de manufactura, herramientas <i>lean</i> , administración de recursos, análisis de datos,	Garantizar la entrega de producto en tiempo al cliente Generar estrategias para la planeación de la producción

Fuente: Elaboración propia con base a *check list* a personal de planeación

Las descripciones de puesto que la empresa maneja para estas funciones son divididas por la unidad de manufactura a la que pertenecen, es decir, tenemos una descripción de puestos del jefe de logística para la unidad de negocios uno, otra para la unidad de negocios dos y una para la unidad de negocios tres. Esto mismo sucede para los planeadores/compradores de materiales y contamos con una descripción de puestos para un planeador de insertos. En la Tabla 21 se resumen las descripciones de puesto de cada área con la finalidad de observar sus similitudes y diferencias.

Tabla 21 Funciones de planeación, descripción de puestos vigente

Descripción de puesto				
Identificación	Jefe de logística, reportando a la unidades de negocio	Control de producción, reportando a la jefatura de logística	Planeador comprador, reportando a la jefatura de logística	Planeador de insertos, reportando a la gerencia de logística
Objetivo del puesto	Asegurar la entrega de productos y servicios en la cantidad y tiempo acordado con los clientes a través de la coordinación de actividades de planeación, control de la producción, administración de inventarios y embarques, con la finalidad de cumplir con las expectativas del cliente, así como programar la producción por medio de la optimización de recursos con el fin de satisfacer los requerimientos en tiempo y forma, administrando las variables para el cumplimiento de objetivos.	Controlar y auditar el flujo correcto de materiales intermedios en las líneas de producción y su correspondiente reporte en sistema SAP. Garantizar la confiabilidad de inventarios en todos los niveles que se manejan en el almacén HDWP. Realizar la programación de las líneas de producción.	Planear y asegurar la llegada de materiales correctos, en tiempo y cantidad correcta, evitando faltantes para cumplir con la demanda del cliente. Así como la optimización de inventario de materia prima administrando variables como demanda, costo logístico, transporte e insumos.	Planear las compras y administrar los inventarios así como al personal del almacén de Insertos
Funciones del puesto	Analizar y administrar los requerimientos del cliente. Validar “releases” a proveedores. Garantizar al cliente que los productos solicitados serán entregados en tiempo y forma. Coordinar y supervisar las actividades de recepción y almacenamiento de materiales. Emitir y garantizar el cumplimiento de la producción respecto a los programas de producción elaborados.	Controla el flujo de material a subcontratos de acuerdo con el programa de producción vigente. Coordina transportes que prestan servicios para el movimiento de materiales Ayuda en la programación de las líneas de producción así como revisa los requerimientos del cliente. Monitorear los inventarios de materia prima y componentes en el almacén HDWP.	Planear los requerimientos de materia prima y empaque. Cumplir con los niveles mínimos y máximos de inventario y materia prima para cada número de parte. Analizar la demanda del cliente con base a los planes de producción. Verificar diariamente existencias de materiales en almacén, tránsito y líneas de producción tanto físicamente como en sistema.	Planear y comprar Administrar los inventario Administrar al personal (almacenistas)

	Negociar con los departamentos involucrados las prioridades de producción. Elaborar y notificar a contraloría la proyección de ventas con base a la demanda. Monitorear los indicadores de <i>scrap</i> de producto terminado.	Auditar el correcto flujo de materiales en los niveles del BOM en el sistema SAP.	Elaborar órdenes de compra y/o <i>scheduling agreements</i> . Coordinar transportes que prestan servicio para el movimiento de materiales Califica las entregas a tiempo de los proveedores	
Relaciones internas y externas	Producción, calidad, ingeniería, mantenimiento, compras, finanzas, recursos, clientes, proveedores, corporativo	Producción, calidad, almacén, proveedores, clientes	Producción, calidad, compras, finanzas, proveedores, corporativo.	Producción, almacén, ingeniería, gerencias
Perfil general	Estado civil: indistinto Sexo: indistinto	Estado civil: indistinto Sexo: indistinto	Estado civil: indistinto Sexo: indistinto	Estado civil: indistinto Sexo: indistinto
Escolaridad	Administración de empresas, comercio exterior, ingeniería industrial	Administración de empresas, ingeniería industrial	Administración de empresas, comercio exterior, ingeniería industrial, sistemas	Administración de empresas, ingeniería industrial
Experiencia	Mínima de 3 años en puesto similar.	Mínima de 2 años en puesto similar.	Mínima de 2 años en puesto similar.	No indica
Conocimientos específicos	Manejo de inventarios, control de producción, conocimientos de logística, planeación estratégica	Manejo de inventarios, control de producción, conocimientos de logística.	Manejo de inventarios, conocimiento de los productos, planeación estratégica, control de producción, SAP	Planeación de materiales, control de inventarios, administración de personal
Competencias	Orientación al cliente interno y externo Orientación a resultados Trabajo en equipo Liderazgo	Orientación al cliente interno y externo Orientación a resultados Trabajo en equipo Liderazgo	Orientación al cliente interno y externo Orientación a resultados Trabajo en equipo Liderazgo	Orientación al cliente interno y externo Orientación a resultados Trabajo en equipo Liderazgo

Fuente: Elaboración propia con base a descripción de puesto vigente

En la entrevista complementaria se pudo observar la diversidad de perfiles con los que se cuenta desempeñando la función de planeación además de combinar con otras actividades como el almacenamiento y las compras.

Tabla 22 Funciones de planeación, entrevista.

Preguntas relacionadas a:	Respuesta del entrevistado
Las competencias	Capacidad de análisis y planeación toma de decisiones, actuar ante nuevas situaciones, convencimiento y persuasión, conocimientos del área, liderazgo, comunicación en ingles, responsabilidad y compromiso, bases de Excel y matemáticas, administración de la cadena de suministro, sociable, trabajo en equipo Edad recomendable de 27 años en adelante, género indistinto
Los estudios	Ingeniero industrial, administración de empresas, ingeniería en computación
La experiencia	Se requiere experiencia en SAP, manejo de ERP, portales de los clientes, métodos de pronósticos, control de inventarios, manejo avanzado de Excel, trato con proveedores Es necesario contar con conocimientos de inglés ya que más del 70% de la comunicación es en este idioma.
Los indicadores	Actualmente se mide entregas a tiempo, fletes extraordinarios y nivel de inventario Se sugiere medir el tiempo de paro por falta de materiales y uso de la capacidad instalada

Fuente: Elaboración propia con base a entrevista a personal de planeación

En la Tabla 23, se comparan las descripciones de puesto actuales y las actividades que los ocupantes consideran describen su puesto.

La función de planeación, ya sea de materiales directos, indirectos y la producción contempla los mismos principios, las mismas herramientas y por lo tanto su descripción de funciones deber ser estándar. La siguiente descripción de puestos se propone para todas las funciones de planeación, indistintamente del material del cual sean responsables. La denominación del puesto será la etiqueta de los materiales de los cuales se ejecuta la planeación, es decir:

- Control de producción – se refiere a la planeación de la manufactura
- Planeador-comprador – planeación de los materiales directos como materias primas y componentes
- Planeador indirectos – referente a todos los demás insumos necesarios para mantener las operaciones de la empresa

Tabla 23 Evaluación de la descripción de puestos vs. estudio de campo

Check list y entrevista	Descripción de puestos vigente	Evaluación	Comentarios
Nombre del puesto	Jefe de logística, planeador comprador y control de producción	Jefe de logística, planeador comprador y control de producción	 Existe una descripción de puesto para cada función, sin embargo es de llamar la atención que hay tres descripciones de puesto por cada unidad de negocio, desde este punto se observa la separación de enfoques
A donde pertenece	Gerencia de unidad de negocio Gerencia de logística	Gerencia de unidad de negocio Gerencia de logística	 Las funciones de planeación por su tipo pertenecen a la unidad de negocio de la cual administran el producto
A quién reporta	Gerencia de logística y gerencia de unidad de negocio	Gerencia de unidad de negocio unidad de negocio	 En organigrama, estas posiciones reportan a la gerencia de cada unidad de negocio, sin embargo sólo una de ellas además reporta a la gerencia de logística
Número de personas a cargo	De 0 a 3 personas	No lo menciona	 La descripción de puestos no menciona cuanto personal se tiene a cargo
Responsabilidad y alcance del puesto	Correcto suministro de materiales para mantener operaciones cumpliendo los objetivos internos	Las varias descripciones de puestos mencionan distintas versiones de las responsabilidades de un planeador, entre ellas figuran controlar, auditar, planear, asegurar, administrar todo lo relacionado al flujo de materiales de distinta índole, desde su solicitud, ingreso y entrega al usuario o cliente	 Las funciones de planeación son universales ya sea para el material directo e indirecto, se basa en los mismos principios y el fin es evitar la diversidad de responsabilidades
Las 10 principales funciones del puesto	Emitir pedidos a proveedores Evaluación de desempeño de proveedores y clientes Proyecciones de inventario Planificar y programar recolecciones nacionales y embarques	Analizar y administrar los requerimientos del cliente. Emitir pedidos a proveedores. Garantizar al cliente que los productos solicitados serán entregados en tiempo y forma.	 Las descripciones de puestos están elaboradas a base de tareas o actividades específicas como toma de inventarios, elaboración de órdenes, etc en vez de establecer la función para la cual se requieren dichas actividades.

	Análisis de la demanda Pronóstico de ventas Análisis de capacidad Programación de la producción Planeación de materiales Control de la producción Monitoreo de inventarios Inventarios físicos Atención a clientes Retorno y administración de empaque retornable	Coordinarse con los departamentos de soporte para la integración de actividades productivas Programa la producción Califica las entregas a tiempo de los proveedores		
Competencias que debe tener el ocupante	Capacidad de análisis y planeación toma de decisiones, actuar ante nuevas situaciones, convencimiento y persuasión, conocimientos del área, liderazgo, comunicación en inglés, responsabilidad y compromiso, bases de Excel y matemáticas, administración de la cadena de suministro, sociable, trabajo en equipo	Orientación al cliente interno y externo Orientación a resultados Trabajo en equipo Liderazgo		Las competencias requeridas bajo descripción de puestos son muy generales y escasas para los perfiles de planeación
Formación y conocimientos	Ingeniero industrial, administración de empresas, ingeniería en computación	Administración de empresas, comercio exterior, ingeniería industrial, sistemas		Se observa que la formación solicitada únicamente coincide con el personal actual ya que estas son las profesiones que tienen los ocupantes
Especificaciones del ocupante	Estado civil: indistinto Sexo: indistinto Edad: 27 años en adelante	Estado civil: indistinto Sexo: indistinto Edad no se especifica		La edad no se especifica en los requisitos de la empresa
Indicadores a medir para evaluar el desempeño de esta posición	Actualmente se mide entregas a tiempo, fletes extraordinarios y nivel de inventario	No especifica		Es necesario tener establecidos los métricos del puesto

Fuente: Elaboración propia

Figura 15 Descripción de puestos coordinación de planeación

Logotipo de la empresa	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Número de documento asignado por la empresa	Fecha de revisión: _____ Próxima revisión: _____
------------------------	------------------------	---	---

1. IDENTIFICACIÓN

Descripción: Coordinación de planeación

Área a la que pertenece: Cadena de suministro

Departamento: Gerencia de cadena de suministro

Posiciones a las que supervisa:

Control de producción
 Planeador comprador
 Planeación indirectos
 Servicio al cliente

Personal a cargo: 4 personas



2. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

La orquestación de materiales de toda índole, máquinas y personal a través de la secuenciación, la programación, la iniciación y el seguimiento de las órdenes de producción y abastecimiento con el fin de que las cantidades requeridas, la calidad y el servicio al cliente se logran de manera eficiente de manera confiable con costos mínimos

3. ALCANCE DEL PUESTO

Desde la planeación de la manufactura, materiales directos e indirectos en toda la organización que sean necesarios para mantener el flujo de las operaciones productivas

4. FUNCIONES DEL PUESTO

FUNCION	DESARROLLO	OBJETIVO
Pronosticar la demanda de productos	Utilizando métodos de pronósticos Estudiando las demandas históricos Evaluando factores externos o internos	Determinar un pronóstico de las necesidades futuras de los clientes
Planear las necesidades de productos	Determinando las cantidades y tipo de producto que debe ser producido y /o adquirido en función de las necesidades de los clientes y la empresa Emitiendo pedidos a los proveedores y órdenes de producción a las áreas de manufactura	Cumplir las expectativas de los clientes en relación a cantidad, tipo y tiempo
Monitorear el cumplimiento a los planes generados	Verificando el cumplimiento a los programas de producción, entregas e ingresos de acuerdo a los planes establecidos Evaluando el cumplimiento a los planes emitidos	Asegurar que tanto clientes y usuarios reciban sus materiales conforme a lo planeado
Administrar el flujo de materiales	Evaluando la rotación de materiales Reduciendo la falta de materiales Determinando los stocks de seguridad y puntos de reorden Reduciendo los costos de obsolescencia Estableciendo las frecuencias y los calendarios movimientos	Mantener un flujo continuo y en activo movimiento de los materiales
Planeación y control de los inventarios	Analizando los materiales en una base ABC Evaluando su impacto financiero Determinando lotes económicos Proyectando los niveles de inventario	Mantener niveles de inventario que satisfagan un nivel de servicio deseado al cliente y que cumplan las políticas de la empresa
Difusión de los planes y programas	Emitiendo reportes de las transacciones y operaciones realizadas así como las que se realizarán a futuro	Lograr una comunicación eficaz a todo los niveles
Análizar la factibilidad de los planes	Evaluando la capacidad, disponibilidad de recursos, restricciones.	Generar planes objetivos y realistas

5. INDICADORES A MEDIR PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Valor económico del inventario para medir y controlar el inventario promedio respecto a las ventas
Entregas perfectas, controlando la cantidad de ordenes entregadas en fecha, cantidad y condiciones
Capacidad de producción utilizada para controlar la utilización efectiva de las instalaciones (productivas, almacenaje, etc)

6. RELACIONES INTERNAS Y RELACIONES EXTERNAS

Área, dependencia o compañía con la cuál se relaciona	Cliente/ Proveedor	Propósito
Gerencia administrativa	Proveedor	Recursos financieros, lineamientos de seguridad, políticas de la empresa
Gerencia de operaciones	Cliente	Necesidades de producción
Gerencia de ingeniería y mantenimiento	Cliente	Requerimientos de bienes y servicios
Gerencia de calidad	Proveedor	Cumplimiento a los estándares de calidad y requisitos específicos
Gerencia de cadena de suministro	Cliente	Requerimientos de bienes y servicios
Área de compras	Proveedor	Convenios comerciales y políticas
Corporativo	Cliente	Proyectos y nuevos productos

7. PERFIL GENERAL

Edad: 27 años en adelante
Género: Indistinto
Estado civil: Indistinto

8. ESCOLARIDAD

Nivel de estudios: Licenciatura.
Tipo de licenciatura: Ingeniería en logística, ingeniería industrial, ingeniería en manufactura, administración de la producción y servicios, administración de negocios
Idiomas: Inglés Puntos TOEFL > 543 puntos / TOEIC > 785 puntos

9. EXPERIENCIA

Años de experiencia: Más de 3 años de experiencia relacionada
Tipo de experiencia: Almacén, materiales, compras, planeación, servicio al cliente, pronósticos, inventario

10. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Manejo de software: SAP, ERP's, Excel
Manejo de plataformas:
Otros conocimientos específicos: APICS, planeación estratégica, MRP, métodos de pronósticos, inventario, cadena de suministro

11. COMPETENCIAS

Competencia		
Destrezas en informática	Servicio al cliente	Aptitudes para la planificación
Auto organización	Sociabilidad	Compromiso con la calidad
Atención al detalle	Sentido de urgencia	Capacidad para priorizar tareas
Disciplina	Bien organizado	Habilidad para la negociación
Responsabilidad	Tolerancia al estrés	Habilidad para los números
Habilidades comunicativas		Capacidad para optimizar recursos
Metódico		Capaz de trabajar tanto solo como en equipo
Objetivo		Habilidad para resolver problemas

La función de servicio al cliente no está definida en la estructura organizacional vigente, sin embargo alguna parte de las actividades que se pueden identificar como servicio al cliente son llevadas a cabo por el personal a cargo de la planeación de los productos terminados, es decir las jefaturas de logística de cada unidad de negocio.

En este caso, pasamos directamente a la propuesta de descripción de puesto para esta nueva posición, partiendo del concepto que la literatura nos indica en este ámbito y combinando las actividades actualmente desempeñadas por los encargados de la función más cercana.

Figura 16 Descripción de puestos servicio al cliente

Logotipo de la empresa	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Número de documento asignado por la empresa	Fecha de revisión: _____ Próxima revisión: _____
------------------------	------------------------	---	---

1. IDENTIFICACIÓN

Descripción: Servicio al cliente

Área a la que pertenece: Cadena de suministro

Departamento: Coordinación de planeación

Posiciones a las que supervisa:
Ninguna



Personal a cargo: 0 personas

2. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

Contribuir a la generación de valor, competitividad y elemento diferenciador ante los clientes entregando satisfactoriamente los productos coordinando y verificando el correcto desarrollo de factores como la entrega, confiabilidad, facilidad de ordenamiento, disponibilidad y comprensión de los requisitos específicos de cada cliente

3. ALCANCE DEL PUESTO

Atención a todos los clientes con los que interactúa la empresa

4. FUNCIONES DEL PUESTO

FUNCION	DESARROLLO	OBJETIVO
Definir las políticas de servicio al cliente	Generando estándares de servicio que atiendan las necesidades de los clientes y que se adecuen a las posibilidades de la empresa. Creando compromisos entre las partes Determinando el mayor elemento de servicio al cliente desde el punto de vista del cliente	Lograr relaciones firmes entre cliente - proveedor
Verificar la entrega de productos a los clientes	Validando la entrega de productos al cliente correcto, lugar correcto, tiempo correcto, lugar correcto, tiempo correcto, costo correcto, condición correcta, y calidad correcta Seguimiento al producto	Clientes satisfechos recibiendo productos que cumplan sus requisitos
Lograr la confiabilidad de las operaciones	Proporcionando información a tiempo y precisa de proceso de órdenes, envíos, tránsitos y entregas Asegurando la veracidad de la documentación física y electrónica	Operaciones transparentes entre cliente - proveedor
Diseñar procesos de comunicación cómodos y precisos	Centralizando el canal de comunicación entre el cliente y la planta de manufactura usando un solo contacto. Dando a conocer requisitos y necesidades de la planta ante los clientes como por ejemplo: capacidades, tiempos de entrega, embarques e información que requiera el cliente para su planeación como inventarios, estatus de embarques, tránsitos.	Hacer más fácil la comunicación entre cliente proveedor que fomente el negocio continuo

Asegurar la satisfacción al cliente incluso posterior a la fase de venta.	Atendiendo las garantías, repaciones, partes de servicio solicitadas por los clientes Facilitando la trazabilidad del producto por medio de documentos Atendiendo y procesando quejas, reclamos y retornos de los clientes Coordinando reemplazos de material en caso de ser	Proporcionar un servicio al cliente posterior a las ventas igualmente eficiente y satisfactorio que en la fase de antes y durante el pedido
Cumplir con el nivel de servicio al cliente establecido	Identificando la importancia de los elementos de servicio Definiendo los métricos para evaluar el servicio Estableciendo las actividades correctivas o de mejora ante el servicio al cliente	Clientes satisfechos
Conocer los requisitos específicos del cliente	Consultando, entendiendo, difundiendo e implementando los requisitos específicos de los clientes Verificando periódicamente los portales de los clientes	Entregar productos que cumplan las expectativas del cliente
Mantener la comunicación efectiva con el cliente	Informando del estatus de órdenes, de atrasos, ordenes vencidas, disponibilidad de pedidos especiales, costos de entrega.	Comunicación efectiva

5. INDICADORES A MEDIR PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Entregas perfectas - Controlar la cantidad de órdenes entregadas sin errores, desde fecha, documentación, cantidad y condiciones perfectas

6. RELACIONES INTERNAS Y RELACIONES EXTERNAS

Área, dependencia o compañía con la cuál se relaciona	Cliente/ Proveedor	Propósito
Gerencia administrativa	Proveedor	Recursos financieros, lineamientos de seguridad, políticas de la empresa
Gerencia de operaciones	Proveedor	Producción
Gerencia de calidad	Proveedor	Cumplimiento a los estándares de calidad y requisitos específicos
Gerencia de cadena de suministro	Proveedor	Monitoreo de embarques, seguimiento, estatus
Área de compras y planeación	Proveedor	Convenios comerciales y planeación de la producción
Corporativo	Cliente	Proyectos y nuevos productos
Clientes	Cliente	Requisitos de los clientes

7. PERFIL GENERAL

Edad: 28 años en adelante
Género: Indistinto
Estado civil: Indistinto

8. ESCOLARIDAD

Nivel de estudios: Licenciatura.
Tipo de licenciatura: Administración de empresas, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas
Idiomas: Inglés Puntos TOEFL > 627 puntos / TOEIC > 945 puntos

9. EXPERIENCIA

Años de experiencia: Más de 3 años de experiencia relacionada
Tipo de experiencia: Atención al cliente, planeación, compras

10. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Manejo de software: SAP, ERP's, Excel
Manejo de plataformas: Portales de clientes
Otros conocimientos específicos: Conocimiento del producto y del proceso

11. COMPETENCIAS

Competencia		
Agradable	Capaz de prestar	Capacidad de análisis de información
Bien organizado	atención al detalle	Aptitud para tomar decisiones
Buen trato por teléfono	Destrezas en informática	Aptitud para dirigir
Paciente	Discreto	Aptitudes de comunicación verbal y escrita
Habilidades	Educado	Facilidad para establecer los estándares de servicio
interpersonales	Enfoque flexible	al cliente
Seguro	Habilidad para los	Capacidad para priorizar tareas
Sentido del humor	números	Capaz de entender otros puntos de vista
Negociación	Tranquilo.	Habilidad para resolver problemas.

Estableciendo una visión, misión y objetivos

Establecer una visión, misión y objetivos, es indispensable para tener siempre presente y claro a donde queremos llegar, que medios debemos tomar y como exactamente vamos a lograr llegar a ese lugar. Muchas veces las podemos tener en mente, pero el simple hecho que no estén plasmadas y permeadas a los integrantes del equipo, departamento u organización hace muy susceptible de perder el rumbo. Primordialmente es una guía que servirá de base en la toma de decisiones y contra la cual el equipo, las acciones y esfuerzos se podrán alinear.

Visión del área cadena de suministro

Ser el área estratégica que claramente contribuya a la competitividad del producto, en precio y servicio hacia los clientes, así como en el margen de utilidad hacia la empresa de tal forma que garantice una marcada diferenciación en el mercado.

Misión del área cadena de suministro

Que todo flujo de material a lo largo de la cadena de suministro sea administrado de una forma eficiente y eficaz al menor costo, con la menor cantidad de recursos, apoyando la calidad que caracteriza a la empresa, para afianzar la confianza entre clientes, proveedores y manufactura de tal forma que se mantenga un equilibrio entre servicio de excelencia y la rentabilidad de la empresa, por medio de la dirección, administración y ejecución de personal talentoso e innovador.

Objetivos

- Rediseñar continuamente la estructura organizacional unificando las funciones, metas y buenas prácticas.
- Crear una estabilidad laboral basada en conocimiento y desarrollo de las competencias requeridas por el área, que sean factores clave en la disminución de rotación de personal.
- Integrar, medir y evaluar el costo logístico como indicador clave en la administración de la cadena de suministro

Costo logístico

Al igual que en muchas empresas, esta no es la excepción y el costo logístico es un término no manejado, no integrado y mucho menos controlado o monitoreado; regularmente las empresas están enfocadas en la optimización de los costos del proceso productivo ya que constituyen la parte fuerte de costo del producto, sin embargo por si solo el producto no constituye la satisfacción del cliente, además de querer un producto de calidad y a buen precio, también lo desea en el tiempo y lugar correcto, de aquí que el nivel de servicio está relacionado con el costo logístico y éste puede crecer o disminuir independientemente del costo de producción. Por tal motivo es necesario conocerlo, medirlo y controlarlo de tal manera que no se convierta en un costo no controlable o peor aún un costo oculto. A manera de estadística, el costo logístico total (mantenimiento de inventarios, transporte y gestión de la logística), en México representa entre el 10% al 12% del costo de un producto, mientras que las materias primas constituyen entre el 60% al 65%. (Orue, 2015)

Las diversas referencias académicas que hacen referencia a los costos logísticos, coinciden en la clasificación como a continuación se resume en la Tabla 24:

Tabla 24 Costos logísticos

			
Costo de aprovisionamiento, también conocido como costo de ordenar o costo de abastecimiento. Incluye: Costos de arranque o ajuste (manufactura) Costo administrativo de procesarla orden, costo de transporte, costo de manejo en la recepción del producto	Costos de almacenamiento Incluye los costos de espacio (renta, luz, refrigeración/calentamiento, costos de capital (intereses o costo de oportunidad), costos de servicio (seguros, impuestos), costos de riesgo (deterioro, robo, daño y obsolescencia), costo de faltantes, son los costos incurridos para sostener el inventario, sueldos de almacenistas, manejo de materiales interno, mantenimiento de equipos.	Costos de transporte y distribución Incluye el movimiento de las mercancías desde su origen y hasta su destino, tiene que ver la modalidad empleada, tipo de transporte, volumen y peso a mover y/o características del producto.	Costos de la planeación y gestión de la logística. Incluye aspectos como diseño de empaque y embalaje, servicio al cliente, procesamiento de pedidos

Fuente: Elaboración propia en base a distintas fuentes bibliográficas

Si logramos medir, controlar y por consecuencia administrar los costos logísticos, seremos capaces de medir el impacto de los costos logísticos sobre la operación total de la compañía.

$$\text{Indicador de gestión logística} = \frac{\text{Costos logísticos anuales}}{\text{Ventas anuales}}$$

Cabe señalar que la bibliografía nos indica algunos datos importantes que resaltan la importancia del costo logístico en la industria (Sanchez, 2014):

- Los costos logísticos de distribución de las firmas americanas se encuentran desde 4% y hasta por encima del 30% de sus ventas
- Los costos logísticos de distribución promedio son alrededor del 10.5% de las ventas
- Los costos por sostener inventario son aproximadamente el 34% de los costos logísticos totales
- Los costos logísticos de distribución están en el segundo rango después de los costos de materias primas
- Con la globalización estos costos serán aún más importantes

Tomando en cuenta la información antes mencionada, se sugiere a la empresa calcular el costo logístico actual, recopilando la siguiente información:

Costo de ordenar: Corresponde a la suma de los siguientes conceptos con base anual. Si este dato se usa para cálculo de lotes óptimos de compra, se debe dividir entre la cantidad de pedidos al año y se expresa en dinero.

- Sueldos y salarios de las personas dedicada a las compras
- Costo del servicio de generación de órdenes y transmisión electrónica de requerimientos
- Costo de transporte de los materiales desde el origen hacia las instalaciones de la empresa
- Sueldos y salarios del personal de recibo
- Costo de la renta de equipo de montacargas para el recibo de los materiales
- Costo de la inspección de calidad
- Costo de la gestión contable de las cuentas por pagar

Costo de almacenar: Se refiere a la sumatoria de los rubros abajo enlistados con base anual. Si se trata de integrarlo en el cálculo de lotes óptimos, se expresaría en % y corresponde a la división del promedio anual del costo de almacenar entre el valor promedio del inventario.

- Costo de la renta de un espacio comparable al almacén actual y ubicado en la misma zona industrial
- Costo de la energía eléctrica que usa el área de almacenamiento
- Costo del acondicionamiento de temperatura y humedad que se requiere en el área
- Seguro incurrido para la conservación de las mercancías
- Sueldos y salarios de los almacenistas
- Sueldos y salarios del personal administrativo de almacén
- Costo de la tecnología informática necesaria para el control del almacén
- Costo de la renta de equipo de montacargas para el manejo de los materiales o la depreciación en aquellos que sean propiedad de la empresa
- Mantenimiento de los equipos de montacargas
- Costo de faltantes
- Costo de daño y deterioro
- Costo de oportunidad (es lo que dejamos de ganar si tuviéramos el dinero en una institución bancaria en vez de tenerlo invertido en inventario)

Costo de distribución

- Costo de transportación de los materiales desde almacén a su destino final
- Contratación de servicios de *outsourcing* si los hubiera.

Costo de la gestión logística.

- Sueldos y salarios de todos aquellos que desempeñan las funciones de planeación, administración y direcciones de las funciones logísticas.

Conclusiones y recomendaciones

La organización en todo círculo social y laboral es la base de los resultados que se desean alcanzar, si bien por sí sola no da resultados, si es necesaria tenerla definida y muy bien estructurada para que funcione como los engranajes de una máquina. Las organizaciones que analicemos, siempre tienen ya una estructura definida sin embargo es necesario estarla evaluando constantemente contra su funcionalidad y si continúa aportando el ambiente y condiciones necesarias para continuar o incluso si puede ser más eficiente. Por tal motivo, en la empresa donde se desarrolló este trabajo, se recomienda hacer una revisión periódica de la estructura organizacional ya que con la inercia de los negocios, las empresas crecen, se abren nuevas oportunidades laborales, pero queda en el aire la duda si son realmente las que necesitamos o si se ha creado una nueva necesidad que no estamos cubriendo o que ya no es suficiente su atención con el recurso que se tiene.

Por la parte de los colaboradores, es importante que estén actualizados con las competencias necesarias, los perfiles, los conocimientos académicos, la experiencia. No se puede asumir que pase el tiempo y siempre se requiera lo mismo. Al igual que la tecnología, las áreas logísticas van evolucionando y estar a la vanguardia es indispensable para continuar siendo competitivo. No sólo a nivel personal, sino también a nivel empresarial. Si las organizaciones no tienen en sus equipos las personas con las características correctas, esto será un factor determinante en la evolución o retroceso de sus operaciones.

Las buenas prácticas deben ser adquiridas, tanto para hacer las cosas mejor como para facilitar su ejecución. Si hoy en día hablamos de la cadena de suministro como otro nivel, ya vamos tarde con la implantación de esta filosofía en las empresas. Es momento de cambiar y re-direccionar el rumbo y como se mencionó anteriormente, no se trata de una sola vez y ya. Esto requiere mejora y por consecuencia evolución continua.

Reflexiones personales

Los paradigmas son en realidad el freno que tenemos día a día para avanzar al siguiente nivel, razones que todo el tiempo se escuchan tienen en el fondo la resistencia al cambio

y todo porque siempre se ha hecho así y ha funcionado bien hasta ahora. Considero que una de las principales causas de que no evolucionemos a los siguientes niveles es esta resistencia a probar las innovaciones, a realizar las cosas de una forma diferente y muchas veces, si no es que siempre, las adquirimos por imposición, porque ya viene así la directriz y es necesario alinearse, cayendo ahora en la falta de compromiso y la no apropiación de los cambios, ya no los sentimos nuestros y no nos identificamos con ellos.

Hablamos muchas veces de que las razones son culturales, sin embargo ya estamos convencidos que así somos y que esa es la justificación, pero si nosotros mismos no rompemos este estereotipo, nadie más lo va a hacer por nosotros.

La posibilidad de aprender nuevas cosas, de implementar buenas prácticas, de unirse al desarrollo e incluso ser desarrollador de nuevas ideas está a nuestro alcance. Creo firmemente que además de preocuparnos y ocuparnos en el día a día productivo, se necesita urgentemente hacer una pausa y meditar sobre que necesitamos más allá de la operación, cómo podemos hacerlo mejor y por supuesto, no tener miedo a intentarlo.

En mi experiencia, he pasado varios años realizando mi trabajo de la misma forma que me dijeron que se debía hacer, sin embargo, en el momento que decidí tomar un tiempo y ver la misma foto desde otro punto de vista, me doy cuenta que caemos en monotonía, nada de innovación, no hay ideas frescas y por consiguiente dejamos una siguiente generación con las mismas prácticas y con los mismos errores.

El trabajo no es de una sola persona, necesitamos trabajar en equipo y hacer que nuestros compañeros, colaboradores, jefes y todos aquellos que interactuamos en las áreas laborables tengamos el mismo enfoque. Una voz sonará hueca, pero varias harán la diferencia y lo que está a nuestro alcance para lograr esto es que nuestros compañeros visualicen las bondades del cambio, no busquemos sólo ejecutores de actividades, busquemos un equipo que vea más allá de la operación y si ya tenemos uno, es entonces nuestra responsabilidad enfocarlo hacia este cambio.

Más allá del desarrollo competitivo de una empresa, está el desarrollo económico de un país, de nuestra sociedad y de nuestra gente. En lo personal, no me convence y satisface

que México sea visto más como un país maquilador, el plan es que seamos una fuente innovación, de buenas prácticas y de desarrollo constante.

Con el presente trabajo, deseo presentar una propuesta de cómo hacer las cosas de una manera diferente buscando demostrar que si bien hasta ahora las cosas no van tan mal, es el momento de cambiar la forma y buscar otro nivel de rendimiento y cada día preguntarnos ¿y qué tal si lo hacemos diferente?.

Bibliografía

- AIAG-ODETTE. (2014). Global MMOG/LE v4 Assessment Criteria.
- APICS. (01 de 10 de 2015). APICS. Obtenido de <http://www.apics.org/dictionary/dictionary-information?ID=4202.0>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Pearson Educacion.
- Bateman, T. S., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. Mc. Graw Hill.
- Cambridge Institute. (05 de 11 de 2015). Obtenido de <http://www.cambridgeinstitute.net>
- Carrasco, F. O. (Verano de 2015). Material de curso . Puebla, México.
- Certo, S. C. (2001). *Administración moderna* (Octava ed.). Bogotá, D.C.: Prentice Hall.
- Corporativo. (2015). *Federal-Mogul*. Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de <http://www.federalmogul.com/>
- CSCMP. (2015). *CSCMP Council of Supply Chain Management Professionals*. Recuperado el 6 de 11 de 2015, de <https://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>
- Ebert, R., & Griffin, R. (2013). *Business Essentials* (9th ed.). Pearson.
- Frankling, E. B. (1998). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. México: McGRAW-HILL.
- García, G. (2015). Especialidad en cadena de suministro, apuesta profesional en México. *Mundo Logístico*, 20-21.
- García-Dastugue, S. (2010). *Cómo usar la logística para crear una ventaja competitiva*. Recuperado el 21 de Agosto de 2015, de *É Logística énfasis*: <http://www.logisticamx.enfasis.com/>
- Gestiónyadministración.com. (2015). La importancia del control de producción en el área de planificación. *Gestión y administración*, 1-2.
- Jackson, S. E., Shuler, R. S., & Werner, S. (2012). *Managing human resources*. South Westen: Cengage Learning USA.
- Johnson, S. (2015). *Houston Chronicle*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2015, de Chain of Command in Organizational Structure: http://smallbusiness.chron.com/chain-command-organizational-structure-59110.html?__hstc=51389238.f821f0cb87345869d1ca77866e49121d.1443392297054.1

443392297054.1443396257244.2&__hssc=51389238.1.1443396257244&__hsfp=980949833

Macera, M. (01 de 10 de 2002). Organigramas reales e ideales en América Latina. *Logística Enfásis*.

McKay, K. N., & Wiers, V. C. (2004). *Practical Production Control: A Survival Guide for Planners and Schedulers*. Books24x7 version.

Musante, C. A. (2010). *Costos logísticos: un tema álgido y no siempre claro*. Recuperado el 21 de Agosto de 2015, de É Logística enfásis: <http://www.logisticamx.enfasis.com/>

Orue, F. (Verano de 2015). Material del curso Seminario de dirección de la cadena de suministro. Puebla, Puebla, México.

Robbins, S. P. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Prentice Hall.

Soret los Santos, I. (2004). *Logística comercial y empresarial* (4° ed.). Madrid: ESIC.

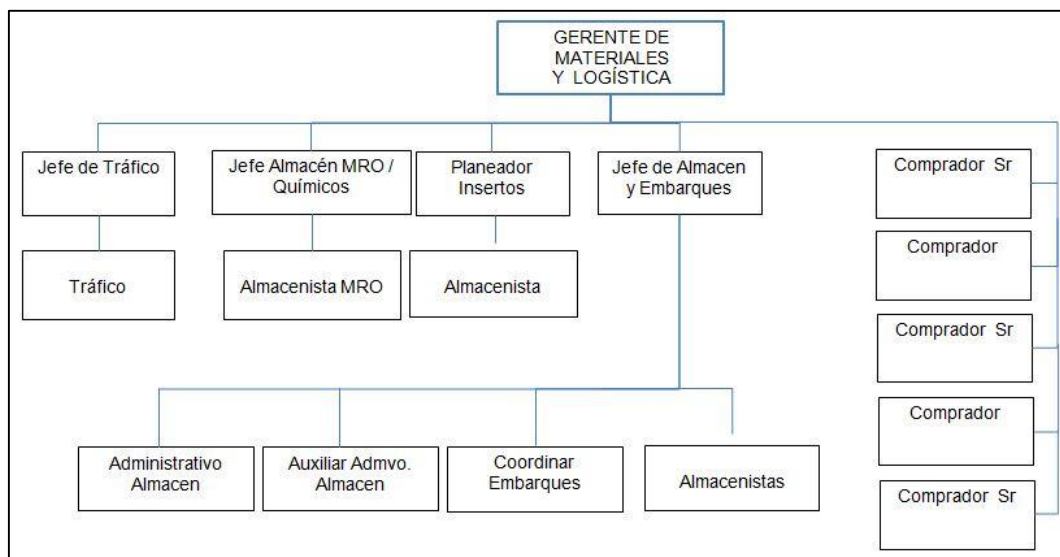
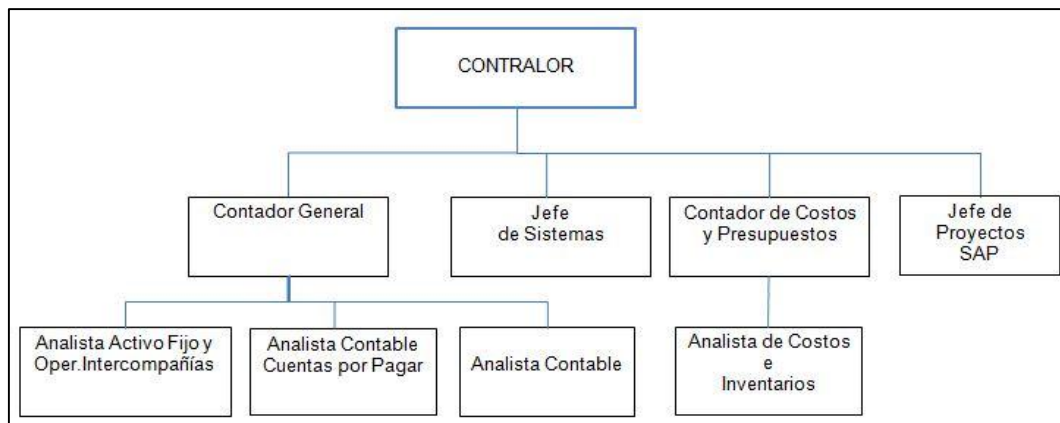
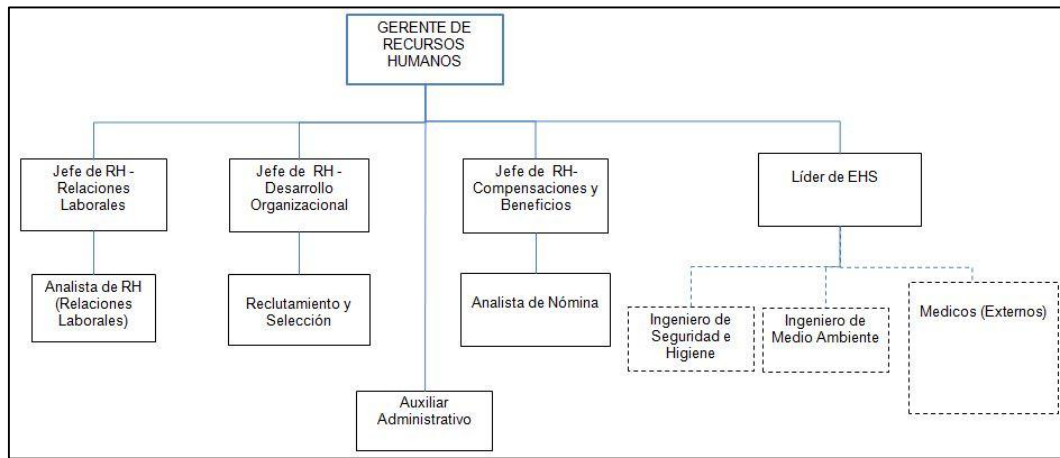
Totvs. (2015). Supply chain en la nube. El futuro del sector. *Mundo logístico*, 18-19.

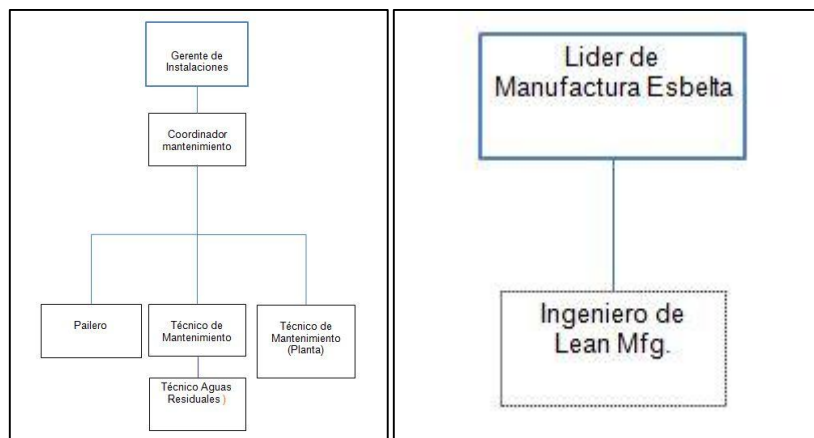
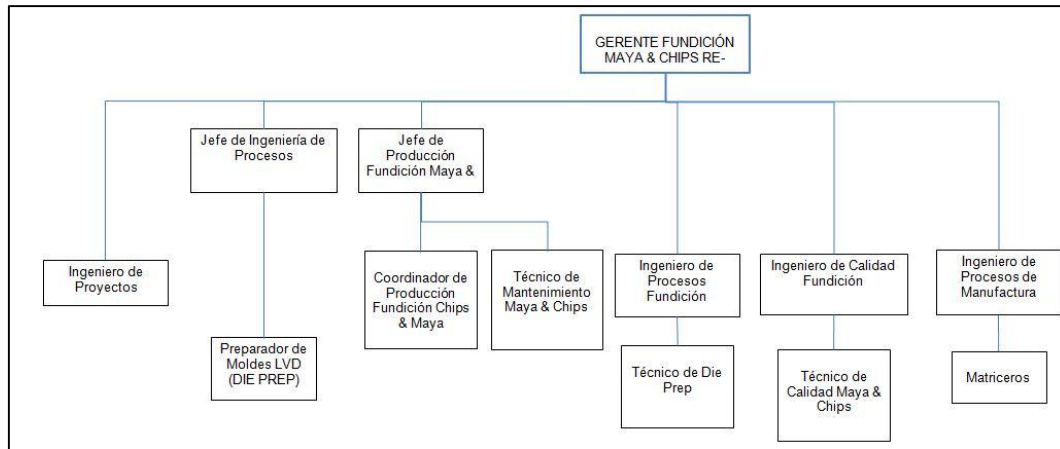
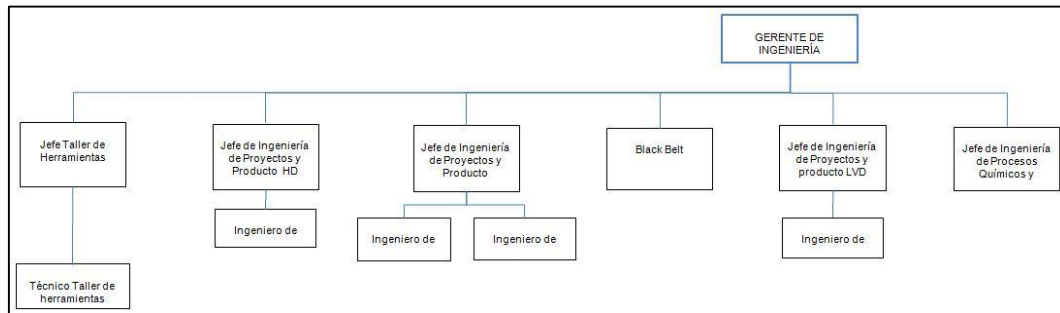
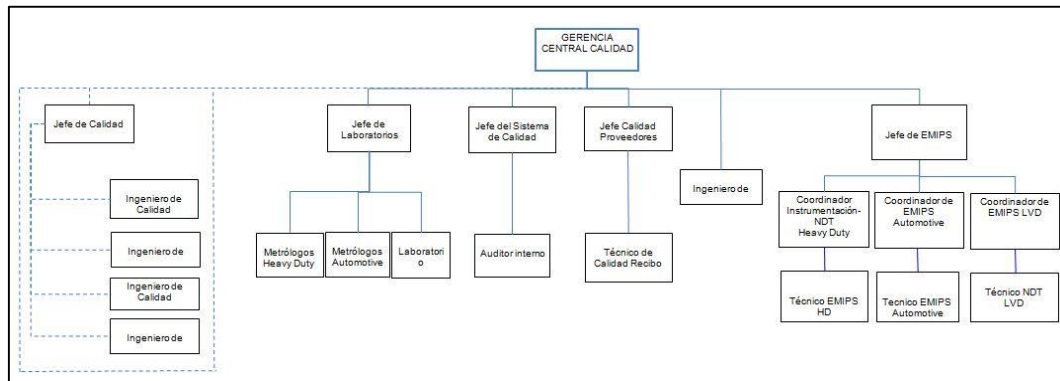
Walston, S. L. (2014). *Strategic Healthcare Management: Planning and Execution*. Health Administration Press. Obtenido de <http://common.books24x7.com/toc.aspx?bookid=74364>

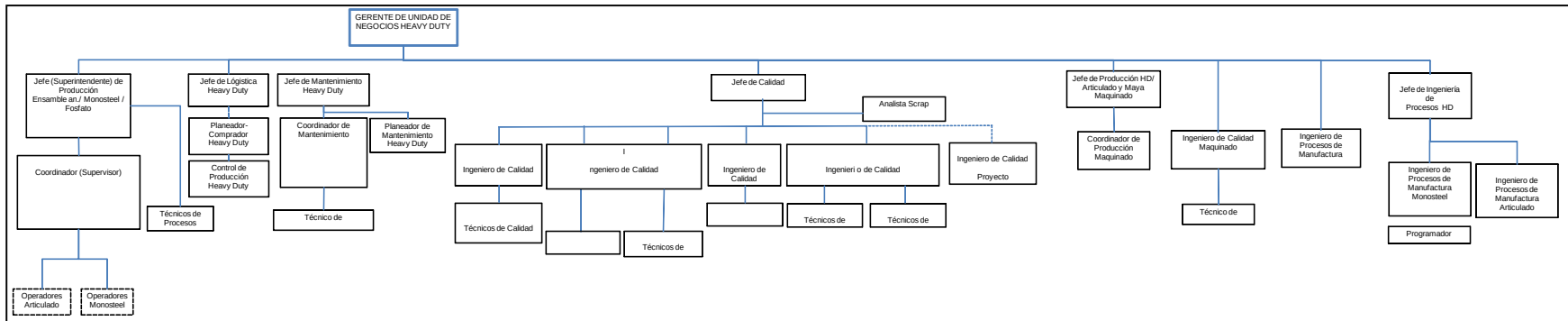
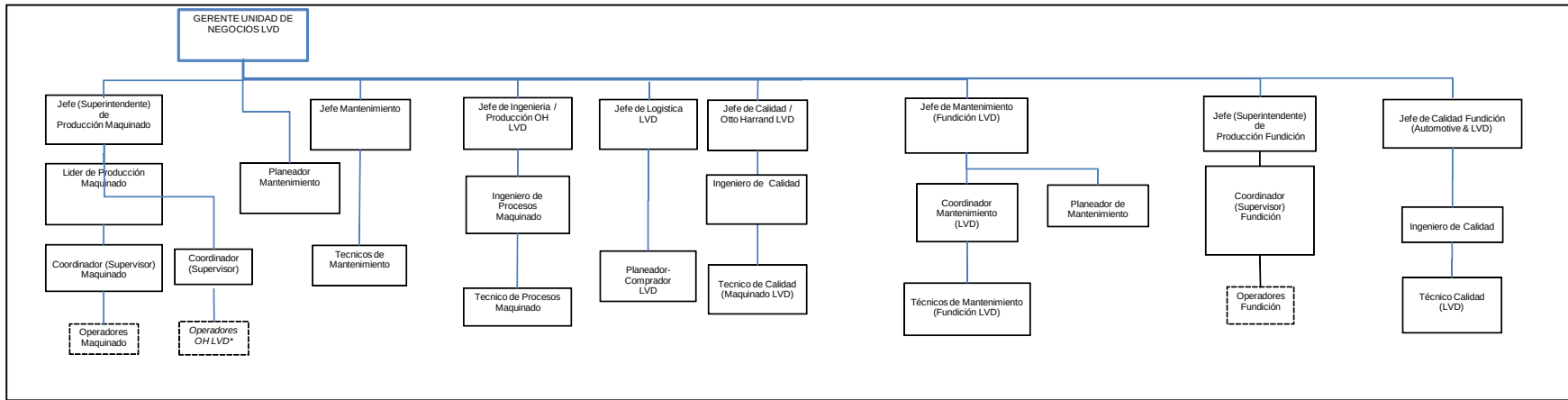
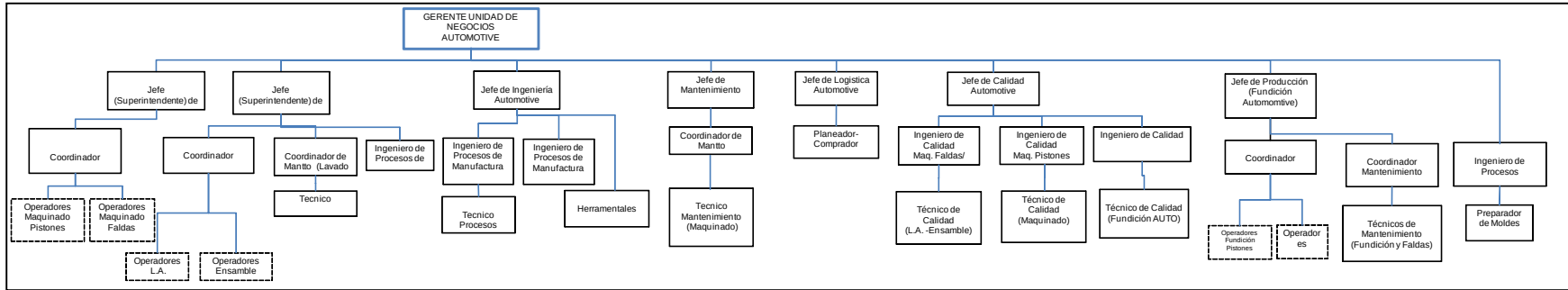
Warner, J. (2009). "Comunicación eficaz". *32 Destrezas del Mando: Iniciación a la gestión por competencias*. (B. version, Ed.) Obtenido de <http://common.books24x7.com/toc.aspx?bookid=31504>.

Zanjirani, R., Rezapour, S., & Kardar, L. (2011). *Logistics Operations and Management: Concepts and Models*. Books24x7 version.

Anexo 2 Estructura organizacional actual por gerencia







Anexo 3 *Check list* para detección de capacidades y desarrollo



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Check list para detección de capacidades y desarrollo

Objetivo: Conocer el perfil actual del personal encargado de funciones logísticas

Generalidades del puesto:

Nombre del puesto: _____

Departamento: _____

Reporta a: _____

Número de personas a cargo: _____

Competencias básicas del ocupante:

Último nivel de estudios: _____ Titulado: Si ____ No ____

Años de experiencia en la función actual: _____

Menciona los últimos cinco cursos, capacitaciones o especialidades que poseas relacionadas a la función actual:

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____
- 5.- _____

Indica las destrezas técnicas y/o conocimientos especiales más relevantes que tengas actualmente: _____

Funciones:

Menciona diez principales funciones en tu puesto:

- 1.- _____ 6.- _____
- 2.- _____ 7.- _____
- 3.- _____ 8.- _____
- 4.- _____ 9.- _____
- 5.- _____ 10.- _____

Responsabilidades:

¿Cuál consideras que sea la principal responsabilidad de tu puesto?



Anexo 4 Entrevista complementaria para detección de necesidades del puesto



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Entrevista complementaria para detección necesidades del puesto

Objetivo: Detectar las competencias requeridas y necesidades específicas en cada uno de los puestos de funciones logísticas para complementar el *check list* de detección de capacidades y desarrollo.

Las competencias

1. De acuerdo a tu experiencia diaria en tu puesto, ¿cuáles son las competencias que consideras necesarias para desarrollar eficientemente las funciones propias del puesto? Priorizar de la más importante a la menos importante
2. Las competencias antes mencionadas, ¿dónde identificas que son desarrolladas y porque?
 - a) en la educación profesional
 - b) como resultado de la experiencia
 - c) a base de cursos.
3. ¿Qué especificaciones debe tener el ocupante para desempeñar esta posición?
 - Edad
 - Género

Los estudios

4. ¿Qué carrera estudiaste?
5. ¿En qué aspectos tanto académicos como de formación personal consideras que tu carrera profesional ha servido de base para el desempeño de tu trabajo?
6. De los cursos que mencionaste en el *checklist*, ¿Cuál consideras es el de mayor beneficio a tus funciones actuales y por qué?

La experiencia

7. ¿Qué de lo que has aprendido en base a la experiencia ha sido completamente nuevo o diferente a lo aprendido en la escuela?
8. En tu puesto, ¿qué detectas que debe saber el ocupante (conocimiento especial) para desempeñar satisfactoriamente sus funciones?
 - Conocimientos específicos
 - Software especializados
 - Portales de clientes
 - Idiomas (comprensión auditiva, escritura, comunicación oral, lectura)
 - Conocimientos de computación (*Excel, PowerPoint, Word, Project*, etc)
9. Si has tenido experiencias pasadas en otras posiciones (aunque no fueran relacionadas a tu actual cargo), ¿Cuáles han sido y de qué manera te han beneficiado en tu actual función?

Los indicadores

10. ¿Cuáles son los indicadores que te miden y cuáles consideras que representan mejor tu desempeño?

Maestría en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro

Puesto: _____

Pregunta	Anotaciones de la entrevista
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Anexo 5 Descripciones de puestos vigentes para las funciones logísticas

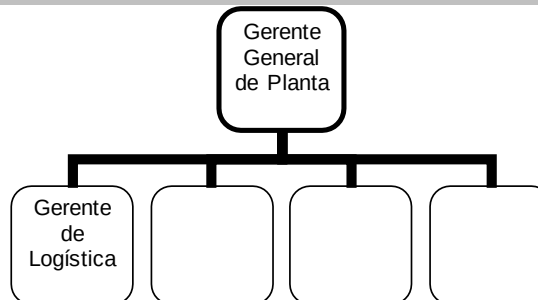
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Gerente de Logística	NÚMERO DE DOCUMENTO GG10	REVISIÓN:2 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	---	--	--

1. IDENTIFICACIÓN

Descripción: Gerente de Logística

Área a la que pertenece: Logística

Departamento: Gerencia



2. OBJETIVO DEL PUESTO

Asegurar la continuidad en la operación a través del suministro oportuno de materia prima, la comunicación con clientes y seguimiento de órdenes de compra y la distribución en tiempo y forma los de productos terminados a los clientes.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

FUNCION	DESARROLLO	OBJETIVO
Garantizar que el proceso general de órdenes permita la entrega oportuna de pedidos a los clientes.	Coordinando información y tiempos de entrega a nuestros clientes, que sea confiable, oportunos e inmediatos. Dando atención directa a clientes en casos específicos en que se requiera tomar decisiones que afecten la planeación normal de la planta. Realizando visitas periódicas a clientes a efecto de detectar oportunidades de mejora en el servicio.	Asegurar el cumplimiento en los procedimientos de proceso de pedidos.
Establecer el proceso de compra de la materia prima, con base a los consumos de la operación, consumos históricos y óptima rotación de inventario.	Supervisando el adecuado manejo y rotación de los inventarios, tanto de materia prima como de producto terminado. Proponiendo la reducción de desperdicios y medidas tendientes a disminuirlo.	Apoyar el proceso de planificación de producción.
Coordinar la negociación de los servicios aduanales con los agentes, así como con las líneas transportistas y servicio de transporte tanto de materia prima como producto terminado.	Negociando con las líneas transportistas, cumpliendo con el procedimiento de evaluación del sistema de calidad de proveedores.	Mantener el flujo de materiales.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	NÚMERO DE DOCUMENTO	REVISIÓN:2 VIGENTE A PARTIR DE: 2014
	Gerente de Logística	GG10	FECHA PROX. REVISIÓN: 2016

Administrar el presupuesto asignado a su departamento.	Desarrollando actividades en base al plan de negocios.	Manejar un margen de acción para sus actividades.
Asignar tareas y responsabilidades al personal a su cargo.	Determinando las metas, objetivos y evaluando el desempeño tanto del personal como del proyecto. Así mismo asignar proyectos o actividades específicas.	Delegar actividades al personal y dar seguimiento a estas para cumplir con los proyectos encomendados.
Garantizar la atención y servicio a los clientes.	Generando círculos de retroalimentación a través de conferencias, visitas a nuestra planta o visitando a nuestros clientes, reuniones de trabajo con la finalidad de mejorar cualquier rubro referente a los productos.	Atender todas las solicitudes ordinarias o extraordinarias de nuestros clientes.
Promover y fortalecer las políticas EHS.	Trabajando de manera conjunta con EHS previniendo posibles actos y condiciones inseguras mediante el programa de seguridad basada en la conducta.	Mantener la integridad personal de cada trabajador de la planta en todo momento y asegurar el cuidado al ambiente.
Definir y Solicitar el entrenamiento necesario para el personal a su cargo.	Generando estrategias y trabajando con Recursos Humanos para analizar las necesidades de capacitación y la forma en que estas serán desarrolladas en piso y en sus puestos específicos.	Desarrollar las habilidades del personal a cargo con la finalidad de incrementar la productividad de las áreas.
Fomentar actividades de mejora continua.	Usando sistemas como manufactura esbelta, 6 sigma, herramientas básicas de calidad y lluvias de ideas.	Eficientar el desarrollo operativo de los procesos productivos y no productivos.

RESPONSABILIDADES UNIVERSALES

Cumplir con las obligaciones y responsabilidades descritas en los diversos reglamentos y disposiciones que rigen a la empresa.	Respetando y haciendo valer las Normas de Seguridad, Higiene, Medio Ambiente, Calidad y el Reglamento Interior de Trabajo. Conociendo y respetando los valores y participando en el cumplimiento de la misión, visión y política de la compañía. Cumpliendo con las obligaciones y responsabilidades descritas en las normas ISO-TS 16949 E ISO 14001 (SIPP)	Garantizar que Federal Mogul, elabora sus productos basado en el cumplimiento de los lineamientos y sistemas antes mencionados dando como resultado la satisfacción total de nuestros clientes y organismos gubernamentales.
Participar en las diversas iniciativas de manufactura esbelta -6S, TPM, Kaizen etc.	Trabajando en conjunto con las diferentes áreas, participando en los procesos de capacitación y sus correspondientes actividades en piso o áreas administrativas.	Generar una cultura y ambiente laboral donde la seguridad, calidad, orden y limpieza sean formas de proceder cotidianas.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Gerente de Logística	NÚMERO DE DOCUMENTO GG10	REVISIÓN:2 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	---	--	--

4. RELACIONES INTERNAS Y RELACIONES EXTERNAS

Área, Dependencia o Compañía con la Cuál se Relaciona	Cliente/ Proveedor	Propósito
Calidad	proveedor	Todo lo derivado, de los procesos administrados.
Recursos Humanos	proveedor	Todo lo derivado, del personal asignado, en su área de responsabilidad (Relaciones laborales, contrataciones etc.)
Finanzas	proveedor	Todo lo derivado, de la administración de los recursos asignados a su área.
Clientes	cliente	Información general, nuevos productos, nuevos proyectos.
Corporativo FM	cliente	Seguimiento de proyectos, nuevos productos.
Proveedores	proveedor	Información general, aclaraciones, maquinaria, equipos, productos, etc.

5. RECURSOS Y HERRAMIENTAS

Equipo de protección personal.
Equipo de oficina

6. CONDICIONES ESPECIFICAS DEL TRABAJO

Lugar físico:

Horario de trabajo

Rola turnos	Oficina
	X

Tiempo Extra:

Frecuente	Periodico	Esporadico

Viaja

No. De días al año:	30
---------------------	----

Temperatura:

Alta	Medio ambiente	Baja
	X	

Iluminacion:

Intensa	Normal	Suficiente
	X	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Gerente de Logística	NÚMERO DE DOCUMENTO GG10	REVISIÓN:2 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	---	--	--

7. PERFIL GENERAL

- ☐ **Estado civil:** indistinto
- ☐ **Sexo:** indistinto
- ☐ **Otros:**
 - Agudeza visual normal (20/20).
 - No daltonismo.
 - Audiometría dentro de los límites permitidos.
 - Índice de masa muscular no menor a 18 y mayor de 31.
 - No toxicomanías
 - No padecer diabetes e hipertensión arterial.

8. ESCOLARIDAD

- ☐ **Estudios mínimos:** Ingeniería Industrial o de Transporte o afín titulado.

9. EXPERIENCIA

- ☐ **Experiencia en:** Mínima de 5 años en empresas de manufactura automotriz en las siguientes áreas:

Almacenaje	Flujo de Procesos
Distribución	Manejo de Materiales
Logística	Transportación de carga

10. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Lean Manufacturing,
Supply Chain.
Apics.
Procesos logísticos.

11. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

La capacitación y adiestramiento se encuentra descrito en el Formato FA2-09 Rev. 1
Si necesita conocerlo, solicítelo por favor en Recursos Humanos.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Gerente de Logística	NÚMERO DE DOCUMENTO GG10	REVISIÓN:2 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	---	--	--

12. COMPETENCIAS

Competencia	1	2	3	4
Desarrollo de Equipo: Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.				X
Orientación a resultados: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes y necesarias para superar las necesidades del cliente.				X
Integridad: Obrar con rectitud y probidad. Estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.				X
Liderazgo: Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es para ellos un líder que transmite credibilidad. Se asegura de que se consigan las metas del grupo.				X
Pensamiento estratégico: Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando debe identificar la mejor respuesta estratégica.				X

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Jefe de Compras	NÚMERO DE DOCUMENTO LG08	REVISIÓN:3 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	--	--	--

1. IDENTIFICACIÓN

Descripción: Jefe de Compras

Área a la que pertenece: Logística

Departamento: Logística



2. OBJETIVO DEL PUESTO

Asegurar la eficacia del proceso de abastecimiento de todos los materiales nacionales o internacionales, así como los servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la compañía con el mínimo de inversión logrando mantener siempre la posición competitiva de la empresa.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

FUNCION	DESARROLLO	OBJETIVO
Elaboración de estudios de ahorro económico	Apoyándose de documentos históricos y financieros para determinar los productos más consumidos por área y determinar cuales son los que tienen mayor impacto económico en la organización.	Definir las áreas de oportunidad en las cuales deberá enfocarse el departamento para reducir costos a la compañía.
Análisis de propuestas de negocios.	Evaluando las diferentes ofertas de los proveedores, distribuidores y fabricantes mediante el análisis de las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos y de sus productos.	Lograr mejor calidad, precios competitivos, buenos tiempos de entrega y favorables condiciones de pago para mejorar las ganancias y rentabilidad de la planta
Detecta oportunidades de reducción de costos y realiza estudios de ahorros proyectados en base al volumen consumido.	Analizando los consumos actuales y la proyección de consumos para periodos futuros y autorizando la generación de ordenes de compra abiertas, contratos anuales o consignación con proveedores.	Obtener ventajas comerciales al mejorar precios, tiempos de entrega, condiciones de pago, vigencia de precios, etc.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Jefe de Compras	NÚMERO DE DOCUMENTO LG08	REVISIÓN:3 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	--	--	--

Monitorear comportamiento de los proveedores	Evaluando los reportes de entregas a tiempo y calificando el desempeño de los proveedores.	Detectar causas de retrasos o asuntos abiertos con proveedores actuales para mejorar su desempeño y/o decidir desarrollar nuevos proveedores.
Desarrollo de proveedores y/o productos alternos.	Localizando nuevas fuentes de surtimiento o productos alternativos en otras ciudades o países para encontrar las mejores ofertas en el mercado. Visitando a los proveedores potenciales para evaluar las condiciones de compra que ofrecen.	Tener nuevas fuentes alternativas de surtimiento y/o tomarlas como elementos para mejorar los precios con los actuales proveedores y abatir costos.
Resolución de problemas incurridos por el incumplimiento proveedores con respecto a los términos de compra pactados.	Analizando los problemas incurridos y determinando planes de acción para mejorar o evitar la reincidencia de los mismos.	Conocer los puntos débiles en el proceso de surtimiento y tomar las medidas correctivas necesarias para desarrollar un proceso de surtimiento maduro.
Elaboración de reporte mensual de Ahorros (PPV: Purchasing Price Variation)	Comparando los precios anteriores con los actuales y verificando los consumos mensuales por proveedor para definir los ahorros mensuales obtenidos en cada rubro.	Conocer las tendencias del comportamiento de los precios obteniendo un beneficio económico para la compañía
Autorización de ordenes de compra,	Revisando que las ordenes de compra elaboradas concuerden con las requisiciones y cotizaciones de soporte y firmando y sellando las mismas para su envío a los proveedores.	Oficializar los pedidos para poder ser colocados a los proveedores.
Administración de actividades de las familias a ingresar en el sistema MRP.	Definiendo y dando seguimiento al plan de implementación del sistema MRP para materiales indirectos	Dar seguimiento en tiempo y forma a las actividades de
Definición de procedimiento administrativos de operación de Compras y Tráfico.	Celebrando reuniones de trabajo con los proveedores, agentes aduanales, agencias de carga y transportistas para establecer los mejores métodos de trabajo en todos los rubros.	Asegurar la operación exitosa del departamento de Tráfico para la eliminación de actividades de valor no agregado y facilitar las actividades del personal operativo.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Jefe de Compras	NÚMERO DE DOCUMENTO LG08	REVISIÓN:3 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	---	---	--

Realizar estudios de control de costos de transporte.	Contactando a una serie de proveedores de transporte para determinar cual es el que brinda mejores condiciones.	Disminuir los costos por conceptos de flete y ampliar el grado de concentración de transportistas.
Administrar la provisión de fletes y gastos aduanales.	Analizando las necesidades del área de Logística con la finalidad de elegir las mejores condiciones y costos del transporte que será empleado, así como la decisión de los mejores métodos de liberación para no pagar conceptos mayores impuestos y honorarios extras a los agentes aduanales.	Reducir costos innecesarios incurridos por concepto de fletes y/o cuentas de agentes aduanales.
Negociar las mejores tarifas y calidad de servicios con transportistas, agentes aduanales y agentes de carga.	Buscando en el mercado las mejores ofertas en materia de tráfico y transporte y cerrando tratos duraderos con la mejores ventajas competitivas con vigencias no menores a un año.	Reducción y/o control de los gastos de transportación y manejo de la mercancía nacional, importada o exportada.
Análisis de mejoras rutas logísticas .	Analizando las áreas de oportunidad y los procesos de operación logística.	Mantener un sistema de logística rentable.
Definición de métodos de importación de proyectos de transferencia masiva de maquinaria y refacciones.	Analizando los productos a importar y definiendo la estrategia para manejar y liberar la mercancía en frontera.	Obtener la mercancía de transferencia en forma y en los tiempos establecidos en las gráficas de Gantt de las unidad de negocios respectivas.
Coordinación de los temas de control de los programas de fomento Pitex y Prosec	Celebrando juntas de seguimiento sobre el estatus del manejo de la información relevante del control de Pitex y Prosec.	Eliminar riesgos jurídicos, prevenir perdidas monetarias y reducir el monto de impuestos mediante la correcta administración del programa.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Jefe de Compras	NÚMERO DE DOCUMENTO LG08	REVISIÓN:3 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	--	--	--

RESPONSABILIDADES UNIVERSALES		
Cumplir con las obligaciones y responsabilidades descritas en los diversos reglamentos y disposiciones que rigen a la empresa.	Respetando y haciendo valer las Normas de Seguridad, Higiene, Medio Ambiente, Calidad y el Reglamento Interior de Trabajo. Conociendo y respetando los valores y participando en el cumplimiento de la misión, visión y política de la compañía. Cumpliendo con las obligaciones y responsabilidades descritas en las normas ISO-TS 16949 E ISO 14001 (SIPP)	Garantizar que Federal Mogul, elabora sus productos basado en el cumplimiento de los lineamientos y sistemas antes mencionados dando como resultado la satisfacción total de nuestros clientes y organismos gubernamentales.
Participar en las diversas iniciativas de manufactura esbelta-6S, TPM, Kaizen etc.	Trabajando en conjunto con las diferentes áreas, participando en los procesos de capacitación y sus correspondientes actividades en piso o áreas administrativas.	Generar una cultura y ambiente laboral donde la seguridad, calidad, orden y limpieza sean formas de proceder cotidianas.

4. RELACIONES INTERNAS Y RELACIONES EXTERNAS		
Área, Dependencia o Compañía con la Cuál se Relaciona	Cliente/ Proveedor	Propósito
Mantenimiento y Producción	cliente	Apoyo en requerimientos urgentes para evitar riesgos de paros de línea.
Calidad	cliente / proveedor	Desarrollo de proveedores. Seguimiento problemas a problemas de calidad de productos,
Finanzas	cliente / proveedor	Autorización de P.O. Requisiciones, Seguimiento de pagos según los términos pactados.
Logística	cliente	Planeación de la Logística Externa de los materiales productivos.
Almacén General	cliente / proveedor	Seguimiento a reclamaciones de anomalías entregas de material nacional e internacional y planeación de ventanas de carga y descarga.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Jefe de Compras	NÚMERO DE DOCUMENTO LG08	REVISIÓN:3 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	--	--	--

Todas las Áreas	cliente	Requisiciones, Aceleración del proceso de autorización de ordenes de compra urgentes, Resolución de problemas de desbaste, Obtención de productos alternativos.
Proveedores Directos	proveedor	Soporte al Corporativo sobre la evaluación de costos según puntos de entrega pactados (Incoterms).
Proveedores Indirectos	proveedor	Negociaciones, cotizaciones, seguimiento, aclaraciones.
Proveedores Potenciales	proveedor	Desarrollo, negociaciones, cotizaciones, seguimiento, aclaraciones.
Proveedores: (transporte, MRO) y Agentes de Carga	proveedor	Definición procedimientos operativos , costos y cotizaciones.
Agente aduanal	proveedor	Definición procedimientos operativos, Planes de mejora para prevenir retrasos y tiempos de liberación.

5. RECURSOS Y HERRAMIENTAS

Equipo de protección personal.
Equipo de oficina

6. CONDICIONES ESPECIFICAS DEL TRABAJO

Lugar físico:

Horario de trabajo

Rola turnos	Oficina
	XX

Tiempo Extra:

Frecuente	Periodico	Esporadico

Viaja

No. De días al año:	10
----------------------------	----

Temperatura:

Alta	Medio ambiente	Baja
	XX	

Iluminacion:

Intensa	Normal	Suficiente
	XX	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Jefe de Compras	NÚMERO DE DOCUMENTO LG08	REVISIÓN:3 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	--	--	--

7. PERFIL GENERAL

- ☐ **Estado civil:** indistinto
- ☐ **Sexo:** indistinto
- ☐ **Otros:**
 - Índice de masa muscular no menor a 18 y mayor de 31.
 - No toxicomanías
 - No padecer diabetes e hipertensión arterial.
- Agudeza visual normal (20/20).
- No daltonismo.
- Audiometría dentro de los límites permitidos.

8. ESCOLARIDAD

- ☐ **Estudios mínimos:** Licenciatura en Comercio Exterior, Admón. de Empresas, Ingeniería Industrial.

9. EXPERIENCIA

- ☐ **Experiencia en:** Experiencia de 3 años en puesto similar.

10. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Negociación.
Control de inventarios
SAP

11. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

La capacitación y adiestramiento se encuentra descrito en el Formato FA2-09 Rev. 1
Si necesita conocerlo, solicítelo por favor en Recursos Humanos.

12. COMPETENCIAS

Competencia	1	2	3	4
Orientación al cliente interno y externo: Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.			X	
Orientación a los resultados: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.			X	
Trabajo en equipo: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.			X	
Liderazgo: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.			X	

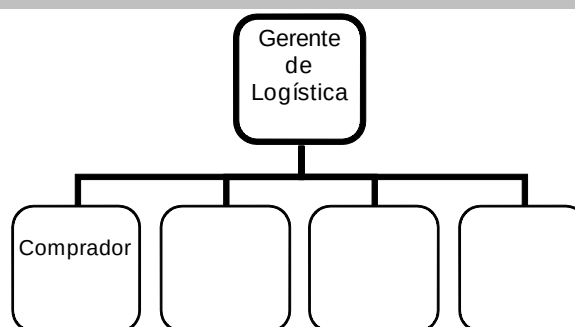
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Comprador	NÚMERO DE DOCUMENTO LOG09	REVISIÓN:3 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	--	---	--

1. IDENTIFICACIÓN

Descripción: Comprador

Área a la que pertenece: Logística

Departamento: Logística



2. OBJETIVO DEL PUESTO

Obtener los mejores proveedores de materia prima basándose en la calidad, especificaciones y vida útil del producto para brindar un servicio óptimo a las áreas requerientes de los productos solicitados.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

FUNCION	DESARROLLO	OBJETIVO
Negocia precios y términos de entrega	Contactando a los proveedores y negociando con ellos	Obtener los mejores productos y tiempos de entrega.
Realiza estudios de ahorro económico	Apoyándose de documentos que apuntan por áreas los materiales y su consumo determinando cuales tienen un mayor impacto económico en la organización.	Localizar los proveedores con mejores condiciones de compra en sus productos.
Da seguimiento de ordenes de compra pendientes	Manteniendo un vínculo de comunicación con los proveedores.	Tener el material recurrido por las áreas en las fechas pactadas.
Realiza ordenes de compra	Llenando los formatos prediseñados en el sistema SAP.	Controlar y cumplir los requerimientos del usuario.
Atiende a proveedores	Concertando entrevistas y negociando condiciones de compra.	Consolidar la mejor opción de compra.
Da seguimiento de ordenes urgentes	Se da un seguimiento mas riguroso a las ordenes con plazos cercanos al vencimiento y que reportan posibles atrasos.	Conseguir que el material llegue en los tiempos pactados.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Comprador	NÚMERO DE DOCUMENTO LOG09	REVISIÓN:3 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	---	--	--

Descarga de movimientos al sistema SAP.	Vaciando las requisiciones de materiales mas utilizados y descargándolos en una hoja de proceso.	Mantener un control y agilizar el proceso de las ordenes de compra en un futuro.
RESPONSABILIDADES UNIVERSALES		
Cumplir con las obligaciones y responsabilidades descritas en los diversos reglamentos y disposiciones que rigen a la empresa.	Respetando y haciendo valer las Normas de Seguridad, Higiene, Medio Ambiente, Calidad y el Reglamento Interior de Trabajo. Conociendo y respetando los valores y participando en el cumplimiento de la misión, visión y política de la compañía. Cumpliendo con las obligaciones y responsabilidades descritas en las normas ISO-TS 16949 E ISO 14001 (SIPP)	Garantizar que Federal Mogul, elabora sus productos basado en el cumplimiento de los lineamientos y sistemas antes mencionados dando como resultado la satisfacción total de nuestros clientes y organismos gubernamentales.
Participar en las diversas iniciativas de manufactura esbelta-6S, TPM, Kaizen etc.	Trabajando en conjunto con las diferentes áreas, participando en los procesos de capacitación y sus correspondientes actividades en piso o áreas administrativas.	Generar una cultura y ambiente laboral donde la seguridad, calidad, orden y limpieza sean formas de proceder cotidianas.

4. RELACIONES INTERNAS Y RELACIONES EXTERNAS		
Área, Dependencia o Compañía con laCuál se Relaciona	Cliente/ Proveedor	Propósito
Producción, Calidad, Mantenimiento y Servicios a planta	cliente	Información y costos, abastecimiento de materia prima, equipo y refacciones en el tiempo acordado, dar seguimiento a las ordenes de compra.
Seguridad	cliente	Información y costos, Abastecimiento de equipo de seguridad requerido.
Recursos Humanos, Contraloría	cliente	Información y costos, requisiciones, ordenes de compra.
Proveedores	proveedor	Información y costos de materia prima refacciones y servicios.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Comprador	NÚMERO DE DOCUMENTO LOG09	REVISIÓN:3 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	--	-------------------------------------	---

5. RECURSOS Y HERRAMIENTAS

Equipo de protección personal.
Equipo de oficina

6. CONDICIONES ESPECIFICAS DEL TRABAJO

Lugar fisico:

Horario de trabajo

Rola turnos	Oficina
	XX

Tiempo Extra:

Frecuente	Periodico	Esporadico

Viaja

No. De dias al año:	5
---------------------	---

Temperatura:

Alta	Medio ambiente	Baja
	XX	

Iluminacion:

Intensa	Normal	Suficiente
	XX	

7. PERFIL GENERAL

- ☐ **Estado civil:** indistinto
 - Agudeza visual normal (20/20).
 - No daltonismo.
- ☐ **Sexo:** indistinto
 - Audiometría dentro de los límites permitidos.
- ☐ **Otros:**
 - Índice de masa muscular no menor a 18 y mayor de 31.
 - No toxicomanías
 - No padecer diabetes e hipertensión arterial.

8. ESCOLARIDAD

- ☐ **Estudios mínimos:** Licenciatura en Admón. de Empresas, Ingeniería Industrial, en Sistemas.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	NÚMERO DE DOCUMENTO	REVISIÓN:3
	Comprador	LOG09	VIGENTE A PARTIR DE: 2014
			FECHA PROX. REVISIÓN: 2016

9. EXPERIENCIA

- ☐ **Experiencia en:** Experiencia de 2 años en puesto similar.

10. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Manejo de excel	SAP
Control de inventarios	Inglés avanzado
Kanban	
Value Stream Mapping	

11. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

La capacitación y adiestramiento se encuentra descrito en el Formato FA2-09 Rev. 1
Si necesita conocerlo, solicítelo por favor en Recursos Humanos.

12. COMPETENCIAS

Competencia	1	2	3	4
Orientación al cliente interno y externo: Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente.				X
Habilidad analítica: Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes.			X	
Trabajo en equipo: Capacidad para compartir información y trabajar cooperativamente con el equipo, siendo flexible y sensible. Habilidad para ayudar a los nuevos miembros a integrarse al equipo.			X	
Calidad del trabajo: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad para cumplir su función.				X
Aprendizaje continuo: Realiza un esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.			X	

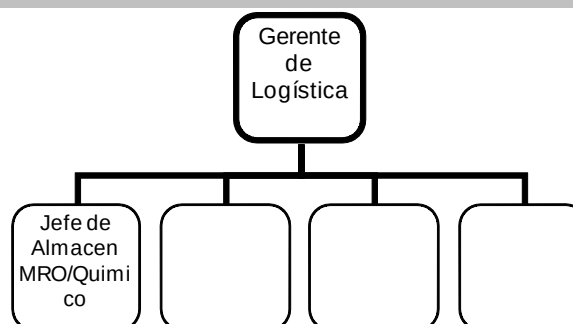
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Jefe de Almacen MRO/Quimico	NÚMERO DE DOCUMENTO LOG07	REVISIÓN:4 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	---	---	--

1. IDENTIFICACIÓN

Descripción: Jefe de Almacen MRO/Quimico

Área a la que pertenece: Logística.

Departamento: Logística



2. OBJETIVO DEL PUESTO

Adquirir bienes y servicios de calidad, en el tiempo y precio adecuados, procurando comprar al proveedor más confiable, con el propósito de mantener adquisiciones al menor costo; así como organizar y controlar los materiales indirectos almacenados para garantizar el abastecimiento de las líneas de producción y planta general.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

FUNCION	DESARROLLO	OBJETIVO
Analiza requisiciones de compra.	Verificando el proveedor, tiempo de entrega, condiciones de pago y precio en las cotizaciones anexas a las requisiciones. Evitando duplicidad de requerimientos, recolocando productos con proveedores directos, detectando requerimientos de materiales que pertenezcan a alguna familia de MRP.	Conocer los términos de las compras realizadas y adquirirlos con un beneficio para el área requisitante.
Elabora reporte de estatus de órdenes de compra.	Una vez analizadas las órdenes de compra sube el reporte a la red para disponibilidad de los usuarios.	Mantener informados a los usuarios respecto al estatus sus requerimientos de compra.
Elabora órdenes de compra.	Capturando los datos en el sistema SAP y enviándolas a los proveedores.	Cumplir con los requerimientos del usuario. Asegurar la colocación de pedidos con los proveedores en tiempo y forma.
Da de alta nuevos proveedores.	Llenando la base de datos de Lotus Notes para que los ingresen a SAP y adjuntando las cartas de datos de los proveedores.	Cumplir con los trámites necesarios para iniciar relaciones comerciales con nuevos proveedores.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Jefe de Almacén MRO/Químico	NÚMERO DE DOCUMENTO LOG07	REVISIÓN:4 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	---	---	--

Analiza propuestas de negocio.	Evaluando las diferentes ofertas de los proveedores, distribuidores y fabricantes, mediante el análisis de las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos y de sus productos.	Lograr mejor calidad, precios competitivos, buenos tiempos de entrega y favorables condiciones de pago.
Monitorea el comportamiento de los proveedores.	Evaluando los reportes de entregas a tiempo y calificando el desempeño de los proveedores. Detectando causas de retrasos o asuntos abiertos con ellos para mejorar su desempeño y/o decidir desarrollar nuevos proveedores.	Conseguir que el material y/o servicios requeridos se obtengan en los tiempos y condiciones pactadas.
Desarrolla nuevos proveedores y/o productos alternos	Localizando nuevas fuentes de surtimiento o productos alternativos en otras ciudades o países y evaluando las condiciones de compra que ofrecen.	Tener nuevas fuentes de surtimiento y mejorar los precios con los actuales proveedores.
Da seguimiento de asuntos críticos de compra.	Solucionando en SAP asuntos críticos de compra tales como diferencias de precio, cambios en Ordenes de Compras, etc.	Garantizar el buen término del proceso de compra desde la colocación del pedido hasta el pago del material ó servicio.
Administra actividades de las familias al ingresar en el sistema MRP.	Definiendo y dando seguimiento al plan de implementación del sistema MRP para materiales indirectos. Revisando periódicamente las familias ya ingresadas en el sistema MRP. Solicitando y evaluando cotizaciones. Obteniendo información respecto a los consumos de artículos de MRP. Realizando estudios comparativos de precios. Generando reportes de consumo, actualizando lotes de compra y realizando auditorias físicas y en sistema. Detección de faltantes de MRO y Químicos.	Asegurar el buen funcionamiento del sistema MRP para materiales indirectos. Mantener actualizada la información respecto a las familias controladas mediante MRP. Elegir a los proveedores apropiados para abastecer nuestros materiales. Controlar los gastos e inventarios. Establecer niveles óptimos de compra que aseguren el abastecimiento de la planta sin incurrir en costos extraordinarios. Mantener el control y confiabilidad del inventario. Garantizar el suministro de materiales y evitar paros por falta de materiales.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Jefe de Almacen MRO/Quimico	NÚMERO DE DOCUMENTO LOG07	REVISIÓN:4 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	---	--	--

Define procedimientos administrativos de operación de Compras.	Celebrando reuniones de trabajo con los responsables de las áreas directamente asociadas con el departamento de compras.	Asegurar la operación exitosa del departamento de compras.
Genera reportes de compra de materiales indirectos.	Descargando la información de SAP y trasladándola a Excel.	Brindar información fidedigna para la evaluación de los requerimientos y proyectos.
Genera reporte de consumos de familias de MRP.	Descargando semanalmente la información de SAP.	Controlar el presupuesto de gastos por unidad de negocios y total.
Genera reportes de consumos de materiales indirectos.	Obteniendo los datos de las órdenes de compra colocadas en el sistema y verificando los datos en las cotizaciones para generar un listado de números de parte, consumos, tiempos de entrega y áreas requisitantes.	Conocer los consumos históricos de los materiales indirectos para poder tomar decisiones al ingresarlos al sistema para su control por MRP.
Administra los niveles de inventario del Almacén MRO y Químicos.	Implementando y mejorando sistemas y registros para garantizar la confiabilidad de los inventarios.	Garantizar el abastecimiento oportuno de materiales.
Garantiza la confiabilidad de las transacciones realizadas en el sistema.	Revisando aleatoriamente los inventarios físico / teórico, investigando y depurando variaciones.	Mantener los niveles de inventario correctos.
Supervisa la identificación y organización de materiales y refacciones que no se encuentran bajo control.	Trabajando en conjunto con las áreas de mantenimiento y producción, para identificar número de parte, función, área que lo emplea, y su confinamiento en un espacio señalado (físico, tarjetas, perpetuos) e incluyéndolo en los registros y llevando un seguimiento de sus periodos de consumo.	Evitar compras innecesarias y mantener el control sobre todos los elementos que componen el almacén.
Genera órdenes de compra de MRP	Revisando los requerimientos de materiales y los niveles de inventario y de consumo hace la conversión automática de requisición en orden de compra en SAP.	Mantener un abasto oportuno de materiales sin elevar los niveles de inventario.
Genera programas de actividades para los almacenistas.	Basándose en los objetivos y tareas planteadas por el área, creando las estrategias y tiempos de desarrollo de operación.	Mantener el control e inventarios óptimos.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Jefe de Almacén MRO/Químico	NÚMERO DE DOCUMENTO LOG07	REVISIÓN:4 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	---	---	--

Detecta necesidades de capacitación para los almacenistas.	Analizando fallas más comunes, áreas de oportunidad y generando los requerimientos para ser capacitados.	Mejorar las habilidades y/o aptitudes sobre sus tareas diarias.
Coordina movimientos materiales.	Analizando las mejores opciones de orden y limpieza del almacén de acuerdo al tipo de materiales y manejo de los mismos.	Agilizar la disposición de materiales.

RESPONSABILIDADES UNIVERSALES		
Cumplir con las obligaciones y responsabilidades descritas en los diversos reglamentos y disposiciones que rigen a la empresa.	Respetando y haciendo valer las Normas de Seguridad, Higiene, Medio Ambiente, Calidad y el Reglamento Interior de Trabajo. Conociendo y respetando los valores y participando en el cumplimiento de la misión, visión y política de la compañía. Cumpliendo con las obligaciones y responsabilidades descritas en las normas ISO-TS 16949 E ISO 14001 (SIPP).	Garantizar que Federal Mogul, elabora sus productos basado en el cumplimiento de los lineamientos y sistemas antes mencionados dando como resultado la satisfacción total de nuestros clientes y organismos gubernamentales.
Participar en las diversas iniciativas de manufactura esbelta-6S, TPM, Kaizen etc.	Trabajando en conjunto con las diferentes áreas, participando en los procesos de capacitación y sus correspondientes actividades en piso o áreas administrativas.	Generar una cultura y ambiente laboral donde la seguridad, calidad, orden y limpieza sean formas de proceder cotidianas.

4. RELACIONES INTERNAS Y RELACIONES EXTERNAS		
Área, Dependencia o Compañía con laCuál se Relaciona	Cliente/ Proveedor	Propósito
Producción, Calidad y Mantenimiento, Servicios Planta	cliente	Apoyo en los requerimientos urgentes para evitar riesgos de paros de línea, generación y análisis de listados para el sistema SAP, identificación de partes, detección de refacciones, abastecimiento de consumibles y equipo de seguridad.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Jefe de Almacen MRO/Quimico	NÚMERO DE DOCUMENTO LOG07	REVISIÓN:4 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	---	---	--

Almacén General	proveedor	Seguimiento a reclamaciones de anomalías de entregas de material nacional.
Logística	cliente	Proporcionar apoyo respecto a las actividades relacionadas con sus procesos.
Finanzas	cliente / proveedor	Autorización de P.O., Requisiciones, seguimiento de pagos.
Todas las Áreas	cliente	Aceleración del proceso de autorización de ordenes de compra urgentes, resolución de problemas de desabasto
Proveedores Indirectos	proveedor	Negociaciones, cotizaciones, seguimiento, aclaraciones.
Proveedores Potenciales	proveedor	Desarrollo, negociaciones, cotizaciones, seguimiento, aclaraciones.

5. RECURSOS Y HERRAMIENTAS

Equipo de protección personal.
Equipo de oficina

6. CONDICIONES ESPECIFICAS DEL TRABAJO

Lugar fisico:

Horario de trabajo

Rola turnos	Oficina
	XX

Tiempo Extra:

Frecuente	Periodico	Esporadico

Viaja

No. De dias al año:	0
----------------------------	---

Temperatura:

Alta	Medio ambiente	Baja
	XX	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Jefe de Almacén MRO/Químico	NÚMERO DE DOCUMENTO LOG07	REVISIÓN:4 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	---	--	--

Iluminación:

Intensa	Normal	Suficiente
	XX	

7. PERFIL GENERAL

- ☐ **Estado civil:** indistinto
- ☐ **Sexo:** indistinto
- ☐ **Otros:**
- Agudeza visual normal (20/20).
 - No daltonismo.
 - Audiometría dentro de los límites permitidos.
 - Índice de masa muscular no menor a 18 y mayor de 31.
 - No toxicomanías
 - No padecer diabetes e hipertensión arterial.

8. ESCOLARIDAD

- ☐ **Estudios mínimos:** Licenciatura en Comercio Exterior, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial.

9. EXPERIENCIA

- ☐ **Experiencia en:** Experiencia de 3 años en puesto similar.

10. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Control de inventarios. SAP

Negociación.

Manejo de almacenes.

Administración de personal.

11. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

La capacitación y adiestramiento se encuentra descrito en el Formato FA2-09 Rev. 1
Si necesita conocerlo, solicítelo por favor en Recursos Humanos.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Jefe de Almacén MRO/Químico	NÚMERO DE DOCUMENTO LOG07	REVISIÓN:4 VIGENTE A PARTIR DE: 2014 FECHA PROX. REVISIÓN: 2016
--	---	--	--

Competencia	1	2	3	4
Orientación al cliente interno y externo: Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.			X	
Orientación a los resultados: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.			X	
Trabajo en equipo: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.			X	
Liderazgo: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.			X	

Anexo 6 Nivel de dominio del idioma inglés



Tabla comparativa de Niveles de Inglés

A1.I 0-10	A1.II 11-15	A1.III 16-22	A2.I 23-28	A2.II 29-34	A2.III 35-39	B1.I 40-47	B1.II 48-53	B1.III 54-59	B2.I 60-64	B2.II 65-70	B2.III 71-76	C1.I 77-82	C1.II 83-89	C1.III 90-100
Nivel A1 Acceso			Nivel A2 Plataforma			Nivel B1 Umbral			Nivel B2 Avanzado			Nivel C1 Dominio operativo eficaz		
(INICIACIÓN) X			(BÁSICO) Exámen KET			(INTERMEDIO) Exámen PET			(INTERMEDIO ALTO) Exámen FCE			(AVANZADO) Exámen CAE		
BULATS: 0-19 IELTS: X TOEFL: X TOEIC: 120-224			BULATS: 20-39 IELTS: 3.0 TOEFL: 337-459 TOEIC: 225-549			BULATS: 40-59 puntos IELTS: 4.0 - 4.5 puntos TOEFL: 480-542 puntos TOEIC: 550-784 puntos			BULATS: 60-74 puntos IELTS: 5.0 - 6.0 puntos TOEFL: 543-628 puntos TOEIC: 785-944 puntos			BULATS: 75-89 puntos IELTS: 6.0 - 7.0 puntos TOEFL: 627 puntos TOEIC: 945 puntos		

Fuente: (Cambridge Institute, 2015)